



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'AZIENDA



L'impresa industriale è l'azienda di produzione diretta, che attua una trasformazione fisico. In pratica trasforma le materie prime e/o i semilavorati in beni da destinare al consumo o per ulteriori attività produttive.

Il fattore caratterizzante di tale impresa è la presenza di una specifica funzione di produzione, che è collegata alle altre funzioni aziendali.

Essa può essere di due tipi: di produzione in senso stretto o di assemblaggio.



Ogni processo produttivo è definito dai prodotti ottenuti e dal processo di trasformazione.

Oggi i principali aspetti che li caratterizzano sono:

- ✓ orientamento alla soddisfazione del cliente: è l'elemento fondamentale delle strategie produttive e commerciali, che realizzano ricerche di mercato per individuare caratteristiche, gusti, esigenze della clientela. Le ricerche devono essere periodicamente ripetute, al fine di tenere conto dei mutati gusti;
- ✓ apertura all'innovazione tecnologica: i cambiamenti recenti sono legati soprattutto ai progressi dell'elettronica ed all'impiego di nuovi materiali.



- ✓ introduzione di nuovi sistemi di gestione della produzione: sono sistemi orientati alla riduzione dei costi e dei capitali investiti in scorte, oltre che sull'incremento della produttività aziendale;
- ✓ perseguimento della qualità totale: è una filosofia aziendale che tenta di prevenire i difetti nei vari stadi di lavorazione, migliorando tutti i servizi connessi alla produzione/vendita dei beni.

Considerato che l'impresa cerca di agire in modo socialmente responsabile, diventa perseguimento della qualità sociale



La localizzazione delle imprese industriali si decide in base a molteplici fattori:

- ✓ costi di trasferimento delle materie e dei prodotti finiti;
- ✓ disponibilità di fonti energetiche e/o personale qualificato;
- ✓ Incentivi pubblici ed infrastrutture.



La struttura patrimoniale si caratterizza dalla prevalenza delle immobilizzazioni rispetto al capitale circolante (investimenti a breve), Ciò rende la struttura più rigida e con maggiori costi fissi.



La struttura organizzativa può essere analizzata verticalmente (se si indagano i livelli di divisione del potere gerarchico) o orizzontalmente (se i livelli sono indagati con il criterio della specializzazione per funzione, per prodotti, etc.)

I modelli principali sono:

- ❖ funzionale: struttura accentrata dove le unità si collegano alle funzioni aziendali;
- ❖ divisionale: decentrata poiché le unità sono dotate di autonomia operativa con obiettivi di redditività;
- ❖ a matrice: propria delle imprese che operano per progetti;



La gestione si divide in interna ed esterna.

Può essere esaminata sotto l'aspetto tecnico, economico e finanziario.

Si distingue:

- 1) gestione caratteristica: comprende le operazioni ed i componenti relative alle attività di cui all'oggetto sociale.
- 2) gestione finanziaria: comprende le operazioni ed i componenti relative agli investimenti e disinvestimenti delle disponibilità liquide;
- 3) gestione fiscale: comprende le operazioni/variazioni che nascono dall'applicazione della normativa tributaria
- 4) gestione patrimoniale: comprende le operazioni di investimento, di amministrazione e di disinvestimento di beni estranei alla gestione caratteristica;
- 5) gestione straordinaria: comprende le attività ed i componenti estranee alle attività tipiche.



Le scelte di produzione riguardano:

- a) le dimensioni della capacità produttiva;
- b) il frazionamento della capacità produttiva;
- c) l'elasticità e la flessibilità;
- d) l'automazione,

Per capacità produttiva si intende il volume di produzione o di servizi produttivi ottenibili in un dato periodo di tempo,



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'AZIENDA



AZIENDA INTESA COME SODDISFAZIONE DEI BISOGNI UMANI

Che cos'è l'azienda?

L'azienda è lo strumento utilizzato dall'uomo per svolgere in modo economico l'attività di consumo o di produzione dei beni che servono a soddisfare i bisogni

L'azienda nasce e si sviluppa se soddisfa i bisogni reali dell'uomo, svolgendo la sua attività in maniera economica

In altri termini l'azienda, procaccia, produce e consuma ricchezza al fine di soddisfare dei bisogni



AZIENDA INTESA COME SODDISFAZIONE DEI BISOGNI UMANI

Come può un'azienda produrre, in maniera economica, beni o servizi utili al soddisfacimento dei bisogni umani?

Prendiamo un esempio

Se un uomo ha bisogno di un'auto per recarsi al proprio posto di lavoro, può decidere di acquistarla oppure di costruirla da se – a patto che ne abbia le capacità-

La casa costruttrice poiché produce le auto in serie certamente si caratterizza per una produzione secondo criteri economici – realizza in un tempo definito n auto, realizza economia di scala, ovvero acquista i componenti in grandi quantità ad un prezzo considerevolmente inferiore a quello che dovrebbe pagare qualsiasi altro soggetto



AZIENDA INTESA COME SODDISFAZIONE DEI BISOGNI UMANI

Se il soggetto del nostro esempio decidesse di costruirsi in proprio un'auto impiegherebbe molto più tempo rispetto a quello impiegato solitamente da una casa costruttrice, pagherebbe prezzi più elevati per acquistare i componenti

In definitiva, sarebbe in grado di produrre il bene ma certamente non lo farebbe in maniera economica



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'AZIENDA



AZIENDE DI PRODUZIONE E AZIENDE DI CONSUMO

Le aziende di produzione sono quelle che producono beni e servizi destinati alla rivendita – ci si riferisce alle aziende propriamente dette-

Le aziende di consumo o di erogazione sono rappresentate dalle famiglie



AZIENDE DI PRODUZIONE E AZIENDE DI CONSUMO

Nell'ambito delle aziende di erogazione si opera una distinzione tra

- a. corporazioni;
- b. fondazioni,



AZIENDE DI PRODUZIONE E AZIENDE DI CONSUMO

Nelle corporazioni prevale l'elemento personale rispetto a quello patrimoniale.

Esempi sono rappresentati dalle associazioni culturali, di beneficenza, sportive

Le corporazioni attraverso la raccolta dei fondi tra gli associati e terzi perseguono il soddisfacimento dei bisogni degli associati



AZIENDE DI PRODUZIONE E AZIENDE DI CONSUMO

Nelle fondazioni prevale l'elemento patrimoniale rispetto a quello personale,

Le fondazioni nascono a seguito di lasciti, donazioni. Lo scopo è quello di mettere a disposizione di determinati soggetti i beni di proprietà della fondazione per il soddisfacimento di alcuni loro bisogni



AZIENDE DI PRODUZIONE E AZIENDE DI CONSUMO

Le aziende di erogazione in quanto incentrate sul consumo, sono direttamente rivolte alla soddisfazione dei bisogni umani.

Esse hanno come obiettivo istantaneo di soddisfare i bisogni di determinati soggetti che beneficiano direttamente della loro attività.



AZIENDE DI PRODUZIONE E AZIENDE DI CONSUMO

Anche le aziende di produzione mirano a soddisfare i bisogni umani. Esse però, li soddisfano in maniera indiretta.

L'attività dell'impresa, infatti, è quella di rendere disponibili al consumo i beni prodotti.

Questi beni perverranno ai soggetti terzi mediante lo scambio di mercato.

Da qui, la definizione più ampia di aziende di produzione per lo scambio di mercato.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'AZIENDA



L'impresa industriale è l'azienda di produzione diretta, che attua una trasformazione fisico. In pratica trasforma le materie prime e/o i semilavorati in beni da destinare al consumo o per ulteriori attività produttive.

Il fattore caratterizzante di tale impresa è la presenza di una specifica funzione di produzione, che è collegata alle altre funzioni aziendali.

Essa può essere di due tipi: di produzione in senso stretto o di assemblaggio.



Ogni processo produttivo è definito dai prodotti ottenuti e dal processo di trasformazione.

Oggi i principali aspetti che li caratterizzano sono:

- ✓ orientamento alla soddisfazione del cliente: è l'elemento fondamentale delle strategie produttive e commerciali, che realizzano ricerche di mercato per individuare caratteristiche, gusti, esigenze della clientela. Le ricerche devono essere periodicamente ripetute, al fine di tenere conto dei mutati gusti;
- ✓ apertura all'innovazione tecnologica: i cambiamenti recenti sono legati soprattutto ai progressi dell'elettronica ed all'impiego di nuovi materiali.



- ✓ introduzione di nuovi sistemi di gestione della produzione: sono sistemi orientati alla riduzione dei costi e dei capitali investiti in scorte, oltre che sull'incremento della produttività aziendale;
- ✓ perseguimento della qualità totale: è una filosofia aziendale che tenta di prevenire i difetti nei vari stadi di lavorazione, migliorando tutti i servizi connessi alla produzione/vendita dei beni.

Considerato che l'impresa cerca di agire in modo socialmente responsabile, diventa perseguimento della qualità sociale



La localizzazione delle imprese industriali si decide in base a molteplici fattori:

- ✓ costi di trasferimento delle materie e dei prodotti finiti;
- ✓ disponibilità di fonti energetiche e/o personale qualificato;
- ✓ Incentivi pubblici ed infrastrutture.



La struttura patrimoniale si caratterizza dalla prevalenza delle immobilizzazioni rispetto al capitale circolante (investimenti a breve), Ciò rende la struttura più rigida e con maggiori costi fissi.



La struttura organizzativa può essere analizzata verticalmente (se si indagano i livelli di divisione del potere gerarchico) o orizzontalmente (se i livelli sono indagati con il criterio della specializzazione per funzione, per prodotti, etc.)

I modelli principali sono:

- ❖ funzionale: struttura accentrata dove le unità si collegano alle funzioni aziendali;
- ❖ divisionale: decentrata poiché le unità sono dotate di autonomia operativa con obiettivi di redditività;
- ❖ a matrice: propria delle imprese che operano per progetti;



La gestione si divide in interna ed esterna.

Può essere esaminata sotto l'aspetto tecnico, economico e finanziario.

Si distingue:

- 1) gestione caratteristica: comprende le operazioni ed i componenti relative alle attività di cui all'oggetto sociale.
- 2) gestione finanziaria: comprende le operazioni ed i componenti relative agli investimenti e disinvestimenti delle disponibilità liquide;
- 3) gestione fiscale: comprende le operazioni/variazioni che nascono dall'applicazione della normativa tributaria
- 4) gestione patrimoniale: comprende le operazioni di investimento, di amministrazione e di disinvestimento di beni estranei alla gestione caratteristica;
- 5) gestione straordinaria: comprende le attività ed i componenti estranee alle attività tipiche.



Le scelte di produzione riguardano:

- a) le dimensioni della capacità produttiva;
- b) il frazionamento della capacità produttiva;
- c) l'elasticità e la flessibilità;
- d) l'automazione,

Per capacità produttiva si intende il volume di produzione o di servizi produttivi ottenibili in un dato periodo di tempo,



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
1/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



RUOLI E FUNZIONI



RUOLI E FUNZIONI

L'impresa può essere considerata come un sistema, in quanto si compone di un insieme di parti, ognuna tesa a svolgere una funzione idonea al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Trattasi di un sistema aperto, perché necessita di continue relazioni di scambio con l'ambiente esterno da cui si dipana una fitta rete di rapporti di collaborazione, informazione, interessi e di scambio.



La gestione di tali rapporti è fondamentale, tanto che il successo o l'insuccesso dell'impresa può dipendere dalla maggiore o minore capacità di creare e/o governare i giusti rapporti.

I profili di maggiore rilievo dell'impresa sono tre:

- a) Organizzazione economica: soddisfacimento di bisogni
- b) Sistema sociale: è il centro di imputazione di molteplici interessi
- c) Struttura patrimoniale: è un complesso di beni organizzato per la produzione di beni e servizi.



RUOLI E FUNZIONI

▪ Impresa come **organizzazione economica**

A) Scopo: soddisfacimento di bisogni umani attraverso l'ottimizzazione di risorse limitate o che sono reperibili solo in forme non utilizzabili

B) Vantaggi:

- il principio della divisione e della specializzazione del lavoro, rende possibile un uso più razionale delle risorse esistenti;
- il soddisfacimento di alcuni bisogni da parte di un'impresa, consente alle altre di dedicarsi a bisogni differenti: tale circostanza migliora l'ambiente socio-economico (es. un'impresa automobilistica soddisfa il bisogno di mobilità dei propri clienti. Nel sistema generale, svolge compiti di specializzazione diversi dalle altre organizzazioni aziendali)



RUOLI E FUNZIONI

- Impresa come **sistema sociale**

A) Scopo: distribuzione della ricchezza creata

B) Vantaggi:

- i rapporti di scambio coinvolgono tutte le categorie che partecipano alla stessa (lavoratori, finanziatori, clienti, fornitori, etc.) e garantiscono la vitalità dell'impresa
- è fonte di lavoro e sostentamento per i componenti dell'organizzazione

n. b: è una funzione essenziale che, nei periodi di crisi, giustifica il mantenimento in vita dell'impresa (soprattutto quella di maggiori dimensioni) a discapito della economicità e redditività di gestione, attraverso la "condivisione" delle perdite con l'ambiente esterno



RUOLI E FUNZIONI

- Impresa come **struttura patrimoniale**

A) Scopo: svolgimento dei processi produttivi e produzione di ricchezza

In tale ottica i due elementi dell'azienda sono:

- a) il capitale
- b) la capacità imprenditoriale

Se essi fanno capo alla stessa persona o gruppo, ne consegue che:

- l'impresa è l'emanazione di chi impegna le proprie risorse, economiche e professionali;
- il soggetto che si fa carico del rischio, deve essere remunerato con un reddito



RUOLI E FUNZIONI

Nell'ambito delle funzioni svolte dall'impresa, vengono individuati rapporti di:

1) Complementarietà:

- l'impresa è utile se riesce a soddisfare i bisogni per cui sono organizzati i fattori produttivi che compongono il proprio sistema;
- l'impresa resta in vita se e nella misura in cui remunera i fattori produttivi che la compongono: solo per tale via essi vengono rigenerati e reimpiegati nel medesimo sistema;

2) Antagonismo: se viene privilegiato un ruolo è possibile che altri vengano trascurati, con conseguenti difficoltà nel raggiungimento di condizioni di tendenziale equilibrio.



RUOLI E FUNZIONI

Nell'ambito delle funzioni svolte dall'impresa, vengono individuati rapporti di:

1) Complementarietà:

- l'impresa è utile se riesce a soddisfare i bisogni per cui sono organizzati i fattori produttivi che compongono il proprio sistema;
- l'impresa resta in vita se e nella misura in cui remunera i fattori produttivi che la compongono: solo per tale via essi vengono rigenerati e reimpiegato nel medesimo sistema;

2) Antagonismo: se viene privilegiato un ruolo è possibile che altri vengano trascurati, con conseguenti difficoltà nel raggiungimento di condizioni di tendenziale equilibrio.

3) Priorità: essa dipende dall'interesse perseguito:

- se è di sistema, l'obiettivo è produrre beni e servizi per le esigenze degli utilizzatori;
- se è individuale, l'obiettivo è assicurare il giusto corrispettivo alla forza lavoro;
- se è corporativo, l'obiettivo è la produzione del reddito.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

COMBINAZIONI ECONOMICHE



COMBINAZIONI ECONOMICHE

- Gli individui svolgono attività economica per la soddisfazione di molteplici bisogni.
- L'attività economica è attività di produzione e consumo di beni e si svolge in una varietà di istituti.
- L'insieme delle operazioni svolte dagli individui in un istituto, forma le combinazioni economiche generali del medesimo, che sono parte del sistema azienda.
- L'economia aziendale studia l'attività economica all'interno degli istituti.
- L'impresa è l'istituto economico – sociale con finalità di tipo economico, che contribuisce al raggiungimento del bene comune dell'ambiente sociale in cui opera.



COMBINAZIONI ECONOMICHE

- Costituiscono parte integrante dell'impresa individui che appartengono ad altri istituti (es. famiglie) e ciò attribuisce all'impresa il proprio carattere sociale.
- Fine economico immediato dell'impresa è la produzione di remunerazione.
- Gli interessi economici possono essere di natura istituzionale (ad esempio quelli dei portatori del capitale di rischio) e non istituzionale (ad esempio quelli dei clienti e dei fornitori).
- Alla produzione economica corrisponde il formarsi sistematico di costi e ricavi, nonché di variazioni monetarie e/o finanziarie e/o patrimoniali.
- Le combinazioni economiche possono avere caratteristiche comuni a varie imprese, ma anche differire da un'impresa ad un'altra



COMBINAZIONI ECONOMICHE

- le combinazioni economiche generali si suddividono nelle funzioni:
 - coordinazioni economiche parziali, cioè insiemi di processi contraddistinti da una funzione (ad esempio sviluppo prodotti e successiva realizzazione)
 - competenze specialistiche applicate al loro svolgimento (ad esempio competenze di progettazione)

Le coordinazioni economiche parziali si possono articolare in classi (e sottoclassi) di operazioni:

- configurazione dell'assetto istituzionale: determinano l'ossatura dell'impresa;
- gestione, cioè l'insieme delle operazioni attraverso cui l'impresa attua la produzione economica;
- organizzazione: è l'attività di assegnazione di compiti e responsabilità alle unità lavorative, nonché quella di gestione delle remunerazioni e di sviluppo professionale;
- rilevazione, cioè l'attività di raccolta, elaborazione e diffusione di dati ed informazioni necessarie al processo decisionale, oltre che a quello informativo per i soggetti terzi



COMBINAZIONI ECONOMICHE

- La gestione si compone dei seguenti sottoinsiemi:

1) gestione caratteristica:

- ricerca e sviluppo
- approvvigionamenti
- fabbricazione
- commercializzazione
- logistica

2) gestione finanziaria

- gestione del capitale di rischio
- gestione dei debiti di prestito

3) gestione patrimoniale

4) gestione tributaria

5) gestione assicurativa



COMBINAZIONI ECONOMICHE

- Le operazioni di gestione esterna più rilevanti sono quelle di approvvigionamenti dei fattori produttivi e quelle di cessione dei beni e servizi prodotti.

Le negoziazioni riguardano:

- beni privati;
- beni pubblici
- lavoro;
- capitale di rischio;
- capitale di prestito.



COMBINAZIONI ECONOMICHE

- All'atto della negoziazione, i soggetti coinvolti sostengono costi di transazione, che nascono perché le parti coinvolte operano in situazione di razionalità limitata e dispongono di spazio per comportamenti opportunistici. Ad esempio, il compratore oltre al costo di acquisto della merce deve “sommare” i costi di transazione, ossia sostenuti per sapere se si può fidare della qualità e puntualità promesse e così via; il venditore allo stesso modo dal ricavo della vendita, deve togliere i costi sostenuti per attivare e gestire la transazione per conoscere la solvibilità e la correttezza del cliente.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

SPECIALIZZAZIONE



SPECIALIZZAZIONE

La specializzazione economica si manifesta a tre livelli:

- a) Per macroclassi di istituti: nelle imprese si svolgono in via principale processi di produzione di beni (nella aziende di erogazione si attuano, invece, i consumi)
- b) Nell'ambito di ciascuna classe di istituti: ogni impresa è specializzata nella produzione di particolari categorie di beni, destinate a soddisfare specifici bisogni.
- c) Nell'ambito delle singole aziende: ogni unità lavorativa svolge compiti particolari, in base alle proprie competenze.



SPECIALIZZAZIONE

La specializzazione rende l'attività più efficace, migliora la rapidità di esecuzione, provoca un minore dispendio di energie (=minori consumi) ed un indubbio miglioramento della qualità dell'output. Tutto ciò è riassumibile nella definizione di economie di specializzazione.

Esse derivano da:

- Processi di apprendimento;
- Differenze interpersonali di apprendimento;
- Differenziazione degli orientamenti tecnici e manageriali: il perseguimento degli obiettivi si ottiene attribuendo compiti specifici a persone con orientamenti focalizzati;
- Costi di apprestamento/passaggio tra fasi: i costi di apprestamento (o costi di setting) si hanno quando una persona cui sono affidati più compiti nel processo produttivo, deve prestare attenzione per prepararsi dall'una all'altra;
- Differenze nei risultati prodotti dai differenti macchinari impiegati nella produzione;
- Senso di appartenenza e motivazione al lavoro;



SPECIALIZZAZIONE

Viceversa la specializzazione può produrre anche svantaggi quali costi di coordinamento (=maggiori sono le realtà da gestire, più costoso è coordinare le unità lavorative); costi di rigidità (=ad esempio molto elevati possono essere i costi relativi alla riconversione dell'impresa verso altre produzioni); demotivazione (=i lavoratori possono perdere l'entusiasmo se impiegati per troppo tempo in attività ripetitive)



RIPASSO: RUOLI E FUNZIONI, COMBINAZIONI ECONOMICHE, SPECIALIZZAZIONE, COMBINAZIONI ECONOMICHE



Il docente consiglia di ripassare i seguenti argomenti..

- 1) Sistema impresa;
- 2) Condizioni di vita e mantenimento dell'impresa;
- 3) Aree della gestione;
- 4) Vantaggi della specializzazione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE TEORIE ECONOMICHE



LE TEORIE ECONOMICHE

L'impresa è l'espressione di una volontà imprenditoriale volta al raggiungimento di specifiche finalità.

L'impresa può essere indagata:

- sotto l'aspetto oggettivo cioè come entità formata da beni e persone;
- sotto l'aspetto soggettivo cioè come strumento che l'imprenditore utilizzare per raggiungere determinati risultati



TEORIA DELLA MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO

Secondo la teoria economica classica, il profitto è il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi. Un'altra teoria considera il profitto come la quota destinata a ripagare il rischio corso nell'attività aziendale e cioè un premio per l'investimento del capitale.

Secondo l'impostazione schumpeteriana, il profitto è un premio che spetta a colui che promuove l'innovazione, tale da garantire una condizione di beneficio nei confronti della concorrenza.

Un'ultima impostazione dottrinale tende a spiegarne l'origine in funzione dell'imperfezione del mercato, quale risultato dell'acquisizioni di posizioni monopolistiche rispetto agli altri produttori.



TEORIA DELLA MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO

Tali impostazioni concettuali sono complementari, poiché nel concetto di profitto rientrano il compenso per il lavoro imprenditoriale, il premio per il rischio, la contropartita per l'innovazione e la rendita connessa con la posizione monopolistica.

Il profitto non perde la propria ragion d'essere in rapporto alla natura giuridica della proprietà. Si può certamente discutere in ordine alla misura e destinazione del medesimo, a seconda della natura pubblica o privata dell'azienda o alla maggiore o minore apertura del sistema economico.

L'obiettivo della massimizzazione deve tenere in debita considerazione il fattore tempo ed il fattore rischio.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE TEORIE ECONOMICHE



TEORIA DELLO SVILUPPO E DELLA SOPRAVVIVENZA AZIENDALE

La critica più importante alla teoria della massimizzazione del profitto deriva dagli economisti sociali: l'avvenuta separazione tra proprietà e governo dell'impresa, comporta il mutamento dei fini della gestione stessa. Mentre infatti i proprietari sono interessati ad ottenere il massimo profitto dall'impresa, i dirigenti si interessano alla sopravvivenza dell'organizzazione.

Il fine diventa quello di assicurare la continuità aziendale ed il profitto diventa il mezzo per raggiungere questo fine.

L'esigenza primaria è quella di realizzare un livello stabile di profitto, che consenta all'impresa di non correre rischi eccessivi e di destinare risorse sufficienti all'autofinanziamento..



TEORIA DELLA CREAZIONE E DELLO SVILUPPO DEL VALORE

Con la formulazione della teoria del valore, la finalità della creazione del valore risponde agli obiettivi di tutti i partecipanti all'impresa. Essa sostiene che la finalità da assegnare alla gestione è far crescere il valore economico dell'impresa. Con essa la visione dei risultati aziendali è orientata al futuro, perché ciò che conta non è il differenziale positivo tra ricavi e costi, ma le potenzialità di produrre risultati migliori.

Legata alla teoria del valore è la filosofia della qualità totale, intesa a sottoporre a stretto controllo e ad intervenire su tutti i processi attuati dall'impresa per mirare al loro miglioramento qualitativo.



TEORIA DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE

Secondo la teoria manageriale dello sviluppo dimensionale, i manager sono più interessati all'espansione dell'impresa perché ciò si traduce in un irrobustimento dell'organizzazione (garanzia di sopravvivenza), nell'assunzione di un maggiore forza nei confronti della concorrenza e, sovente, nell'incremento delle retribuzioni ai livelli più elevati di direzione.

Con lo sviluppo dimensionale si ottengono insieme obiettivi di stabilità, prestigio e miglioramento economico.

Il rapporto tra la massimizzazione del profitto e il tasso di sviluppo dell'impresa può leggersi attraverso il legame dell'autofinanziamento: possiamo collegare i processi di investimento alla creazione di autofinanziamento tramite reinvestimento del profitto piuttosto che all'indebitamento.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

SPECIALIZZAZIONE



SPECIALIZZAZIONE

Glossario

- **Attività economica:** insieme degli atti svolti dagli individui per la produzione di beni e servizi per soddisfare bisogni economici;
- **Avanzo finanziario:** eccedenza delle entrate sulle uscite nei bilanci;
- **Beneficio:** è l'effetto positivo riveniente da un progetto, sul benessere della collettività ;
- **Breve periodo:** periodo nel quale l'impresa può incidere solo parzialmente sulle variazioni indotte, poiché può intervenire sui soli fattori variabili;
- **Capacità produttiva:** è la quantità massima di prodotto che può essere ottenuta da un'entità economica, fermi i fattori produttivi utilizzabili;
- **Capitale circolante:** è la componente prontamente liquidabile del capitale.



SPECIALIZZAZIONE

- **Costo:** indica l'onere che il soggetto economico affronta per acquisire i beni necessari al soddisfacimento dei propri bisogni;
- **Fallimento del mercato:** si verifica quando la mancata realizzazione di alcune delle condizioni di efficienza del mercato non consente al sistema di raggiungere un'ottima allocazione delle risorse;
- **Interesse:** remunerazione che spetta a chi presta una somma di denaro;
- **Lavoro :** fattore della produzione che include l'insieme delle attività umane, fisiche od intellettuali;
- **Lungo periodo:** periodo la cui ampiezza permette all'impresa di adeguare la propria capacità produttiva alle mutate condizioni della realtà economica;
- **Patrimonio:** complesso dei mezzi economici (materiali e immateriali) a disposizione di un individuo.



SPECIALIZZAZIONE

- **Prezzo:** rapporto di scambio tra due beni;
- **Profitto:** retribuzione che spetta all'imprenditore per lo svolgimento della sua attività;
- **Reddito:** Insieme delle entrate percepite dagli operatori economici in un determinato periodo di tempo, e derivanti dall'esercizio di un'attività o dal godimento di un bene.



RIPASSO: LE TEORIE ECONOMICHE, LA SPECIALIZZAZIONE



Il docente consiglia di ripassare i seguenti argomenti..

- 1) La teoria della massimizzazione del profitto;
- 2) Le teorie dello sviluppo;
- 3) La creazione di valore;
- 4) Pro e contro delle teorie classiche.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
3/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL SUPERAMENTO DELLE TEORIE CLASSICHE



IL SUPERAMENTO DELLE TEORIE CLASSICHE

La vita dell'impresa è contrassegnata da potenziali conflitti di interesse tra gruppi interni e con forze esterne.

1) **Conflitti esterni:** sono risolti sulla scorta della forza che ha l'impresa nei confronti delle altre entità esterne.

es. conflitto con i clienti:

- a) si cerca un nuovo prodotto per soddisfare il mercato di riferimento
- b) si cambia target
- c) si può decidere di cambiare mercato

2) **Conflitti interni:** possono essere risolti dall'imprenditore, proprio per il ruolo che questi ricopre nell'impresa, sostituendo il contendente o mediando con questi. Tale ultimo caso si ha, ad esempio, nei conflitti con la forza lavoro.

Tutte le forze esterne ed interne che hanno una relazione con l'impresa, la influenzano e ne influenzano i risultati economici.



IL SUPERAMENTO DELLE TEORIE CLASSICHE

In situazioni di stabilità del quadro economico, al fine di massimizzare il risultato economico si cerca di ridurre i costi o aumentare i ricavi.

Se l'unico scopo dell'impresa è la massimizzazione del reddito, possono crearsi conflitti tali da mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa dell'impresa. Basti pensare al tentativo di ridurre il costo del lavoro, con i conseguenti tagli di personale, ed agli inevitabili conflitti che ne derivano.

Una soluzione è l'aumento del volume delle vendite, ottenibile migliorando la gamma dei propri prodotti, magari ricorrendo all'innovazione (ricerca e sviluppo), oppure ottenibile accedendo a nuovi mercati.



IL SUPERAMENTO DELLE TEORIE CLASSICHE

Se la massimizzazione del profitto è l'unica finalità perseguita, è necessario considerare che:

- Il reddito non è mai determinabile solo dall'imprenditore;
- Il profitto non può essere massimo, bensì soddisfacente;
- L'equilibrio tra costi e ricavi è difficilmente trasformabile in assenza di cambiamento;
- Le innovazioni nell'organizzazione e nel mercato richiedono il sostenimento di costi;
- Il profitto risente delle situazioni di crisi in assenza di processi innovativi.



IL SUPERAMENTO DELLE TEORIE CLASSICHE

TEORIA DEL SUCCESSO SOCIALE

Lo stimolo economico che sfocia nella creazione di impresa non rappresenta il richiamo più importante: secondo Sciarelli il fine economico si trasforma in un mezzo per il raggiungimento anche di obiettivi morali e sociali.

Partendo da ciò risulta possibile ordinare le finalità imprenditoriali in funzione di una combinazione formata dalla massimizzazione del profitto, del potere e del prestigio. Questa combinazione rappresenterebbe il successo sociale ottenuto dell'imprenditore. Il prestigio (leadership sociale) è il vero punto di arrivo dell'attività imprenditoriale.

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

- assicurare la sopravvivenza dell'impresa;
- affermarsi nella comunità di appartenenza;
- assumere posizioni di preminenza all'interno di tale comunità



IL SUPERAMENTO DELLE TERORIE CLASSICHE

Dunque il successo dell'imprenditore si fonda su una corretta applicazione di valori economici ed etici nel governo dell'impresa. Per essere solido ed avere una ricaduta positiva sullo status sociale dell'imprenditore, esso deve poggiarsi sul rispetto di equilibri economici e valori morali.

In presenza di un manager, che non raggiunge il medesimo livello di immedesimazione con l'impresa assunto dall'imprenditore-padrone, il successo aziendale potrebbe essere visto come una finalità intermedia. Nella teoria delle finalità imprenditoriali s'inserirebbe così l'aspirazione alla mobilità.

Le situazioni principali nell'ambito della teoria sulle finalità imprenditoriali:

- imprenditore strettamente integrato nell'impresa, cui sembra potersi applicare la teoria del successo sociale;
- imprenditore meno integrato nell'impresa, cui appare meglio riferibile la teoria della massimizzazione del valore economico dell'impresa nel tempo lungo;
- il manager al quale può applicarsi la "teoria della mobilità", in quanto spesso il successo dell'impresa deve, attraverso la mobilità, consentirgli l'affermazione sociale.



IL SUPERAMENTO DELLE TERORIE CLASSICHE

Nel tempo lungo si premia chi è riuscito a:

- fidelizzare meglio il suo mercato
- instaurare rapporti di collaborazione reciproca con i fornitori
- rafforzare il senso di lealtà delle maestranze

Possiamo concludere che in sistemi di interessi diversificati, la soluzione delle questioni morali è il fattore caratteristico di un'interpretazione avanzata della funzione imprenditoriale.



I COSTI



I COSTI

Se l'imprenditore intende massimizzare il profitto dovrà aumentare i ricavi, o influenzare prezzo e/o quantità dei beni venduti. L'aumento di prezzo scontenta gli acquirenti: il rischio è di ridurre i volumi anziché aumentarli.

L'alternativa è l'aumento della quantità aggredendo nuove quote di mercato, ma in tal caso il rischio è la reazione dei concorrenti, con il conseguente sostenimenti di nuovi e maggiori costi a detrimento del reddito.

La riduzione dei costi passa dalla riduzione del costo unitario, oppure dall'impiego di una minore quantità di risorse.

Per ridurre il costo unitario dovranno essere abbassati gli oneri che incidono su di esso (salari, prezzi delle materie prime, etc.), ma il rischio è l'insorgere di conflitti con i fornitori di tali fattori produttivi.

Per ridurre le quantità, dovranno essere abbassati gli impieghi dei fattori lavoro e/o capitale, ma in tal caso vi è un'inevitabile ripercussione sui ricavi.



I COSTI

Viceversa in caso di innovazione vanno incrementati i costi organizzativi, nonché quelli di ricerca e sviluppo.

Nei periodi di crisi i costi di pubblicità, organizzativi e di ricerca vengono tagliati, limitando così gli investimenti che dovrebbero essere aumentati per incrementare la produttività e l'espansione dei mercati.

Risultano evidenti i limiti di manovrabilità dei fattori sottesi alla teoria di massimizzazione del profitto.



I COSTI

Schema dell'equazione del profitto: esso è dato dalla differenza tra ricavi e i costi (in fondo blu quelli modificabili, in bianco quelli non mutabili perchè vanno pagati all'ente pubblico).

RICAVI							PROFIT TO PROPRI ETARIO
COSTO LAVORA TORI	COSTO FORNIT ORI	COSTO di FINANZI AMENT O	COSTO DISTRIB UZIONE	COSTO di ORGANI ZZAZIO NE	COSTO RICERC A e SVILUP PO	ONERI FISCALI	



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE FINALITÀ IMPRENDITORIALI: UNO SCHEMA



LE FINALITÀ IMPRENDITORIALI: UNO SCHEMA

Le finalità imprenditoriali

Le motivazioni all'attività imprenditoriale secondo Schumpeter, derivano dalla personalità psicologica dell'imprenditore (sogno di fondare un regno personale, volontà di conquista, dimostrarsi superiore agli altri, gioia creativa, volontà di avere successo...)



Traspone parte di sé nell'impresa, perché un'impresa forte e che si sviluppa gli conferisce rispetto e ammirazione nella collettività (Ovviamente si considera l'imprenditore in senso classico, proprietario e gestore)



LE FINALITÀ IMPRENDITORIALI: UNO SCHEMA

Le finalità imprenditoriali si ordinano in funzione di un MIX di tre “P” ossia

- profitto;
- potere;
- prestigio .

Esse hanno importanza crescente e per funzionare si combinano secondo una corretta applicazione dei valori economici ed etici nel governo dell’impresa. Questa combinazione si eleva al crescere delle finalità da raggiungere.

Nel caso di imprenditore delegato (manager), non essendoci lo stesso grado di integrazione, successo aziendale e manageriale non si immedesimano, anzi il fatto di conseguire risultati eccellenti, diventa lo strumento per passare ad imprese più prestigiose o più grandi.

L’aspirazione alla mobilità diventa quindi la finalità imprenditoriale.



LE FINALITÀ IMPRENDITORIALI: UNO SCHEMA

Orientamento strategico di fondo: insieme dei valori, dei convincimenti e degli atteggiamenti che definiscono l'attività dell'impresa e riguardano il suo campo di attività, i suoi fini e la sua filosofia gestionale ed organizzativa.

Missione: esprime gli scopi che l'impresa persegue, la sua cultura, la sua filosofia, i valori chiave e quindi l'orientamento strategico di fondo.
Indica che oltre al profitto l'impresa ha obiettivi sociali, e che i settori e i mercati nei quali opera e i prodotti che vende, sono strumentali rispetto ai fini.



LE FINALITÀ IMPRENDITORIALI: UNO SCHEMA

Obiettivi di lungo termine: insieme dei frutti che la direzione aziendale si stabilisce di raggiungere nella lunga durata, utilizzando le risorse disponibili o che intende procurarsi sul mercato.

Obiettivi di breve termine: destinazioni intermedie da raggiungere per conquistare gli obiettivi di lungo periodo. Sono assegnati a specifiche aree organizzative, ma devono essere realizzabili entro un termine definito.

ESEMPIO

A) Obiettivi di lungo termine: entrare nel settore della produzione di audiovisivi, conquistare la leadership tecnologica del settore.

B) Obiettivi di breve termine: ricerca e valutazione delle imprese da acquistare, riorganizzazione delle stesse.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

ETICA ED ECONOMIA



ETICA E IMPRESA: UN APPROFONDIMENTO

Una delle cause della crisi che stiamo attraversando è la carenza di controlli adeguati, più a livello internazionale che nazionale.

E' necessario che i controllati (operatori economici e amministratori) rispettino le normative e le applichino nel concreto ispirandosi a principi etici.

Il ruolo dell'etica assume valenza sempre maggiore, e tale ruolo dovrà essere mantenuto anche al termine di questo periodo di turbolenza dei mercati.

Sia nei sistemi di governance che di informazione ai mercati e formazione degli operatori finanziari bisogna adottare adeguati modelli societari ed operativi, ispirati ed intrisi di valori e tradotti in comportamenti coerenti.



ETICA E IMPRESA: UN APPROFONDIMENTO

Etica: parte della filosofia che studia i problemi ed i valori propri dell'agire umano. Bene o male come percepiti dagli altri o dalla comunità, ovvero definiti nel rispetto della normativa vigente, soprattutto di tipo precettivo.

Anche "insieme applicato di norme e di condotte che sono fatte proprie da una persona o da un gruppo di persone" nonché dalla comunità sociale. Talvolta è identificata con la morale, e si traduce nel rispetto delle regole.



ETICA E IMPRESA: UN APPROFONDIMENTO

I valori inducono al rispetto della persona, alla tutela dei suoi beni materiali e immateriali e ad un loro uso fondato su criteri e principi di solidarietà.

Bisogna poi prestare il proprio ingegno e lavoro affinché tali bisogni siano al meglio interpretati e soddisfatti.

Nell'attività economica l'etica non è solo il rispetto delle regole stabilite dalla normativa e che devono essere applicate in modo non distorto



ETICA E IMPRESA: UN APPROFONDIMENTO

Secondo alcuni studiosi agendo diversamente si potrebbe dar luogo ad una "patologia" dell'etica, che però rischia di sfociare nell'illegalità.

La concorrenza, soprattutto quella più "spinta" e aggressiva, può indurre gli individui ad usare in maniera scorretta le norme.

Viceversa un'eccessiva regolamentazione, dettata dalla volontà di scongiurare comportamenti scorretti, può "corrompere" l'efficienza del sistema economico, riducendo gli spazi di libera organizzazione.

Le due patologie di un sistema economico ricorrenti sono :

- l'illegalità vera e propria;
- all'applicazione distorta delle norme stesse.



ETICA E IMPRESA: UN APPROFONDIMENTO

La concorrenza è il vero motore dello sviluppo economico e necessita di poche, ma chiare, regole/norme. Essa incentiva la ricerca della via più efficiente per soddisfare i bisogni dei singoli e della collettività ed incentiva l'innovazione.

Come per ogni altro fenomeno economico-sociale, essa deve essere leale e trasparente per non creare inefficienze nel sistema.

Applicare l'etica negli affari significa rinunciare ad interessi egoistici, ma tale rinuncia sarebbe controbilanciata da maggiore equilibrio degli interessi contrapposti.



ETICA E IMPRESA: UN APPROFONDIMENTO

Non esiste un'impresa industriale e/o commerciale oggettivamente etica, poiché l'etica appartiene alle persone che vi operano, soprattutto con ruoli di vertice e di governo.

La gestione etica si traduce in un servizio efficiente che risolve bisogni e problemi del cliente, che dà sostegno e aiuto fattivo ai progetti utili alla collettività e all'individuo.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
4/S3
quiz
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

DOVE OPERA L'AZIENDA



RAPPORTO IMPRESA – AMBIENTE - MERCATO

Il **mercato** è il luogo fisico nel quale si effettuano le contrattazioni. Ogni **impresa** si collegherà con:

- a) mercato del lavoro = offerta di risorse umane
- b) mercato della produzione = offerta di materie prime, di consumo e semilavorati
- c) mercato finanziario = offerta di capitali
- d) mercato di vendita = canale di sbocco della produzione



RAPPORTO IMPRESA – AMBIENTE - MERCATO

Ambiente fisico: insieme di effetti che si hanno sul sistema di valori della società e sul progresso nella conoscenza



scienza e tecnologia sono il risultato del progresso culturale.

Ambiente economico-sociale: contesto socio-economico nel quale l'impresa tratta le proprie funzioni, all'interno di predefinite leggi e regole.



RAPPORTO IMPRESA – AMBIENTE - MERCATO

L'ambiente si divide in 4 sottosistemi:

- 1- Ambiente politico-istituzionale: dipende dalla disposizione politico-legislativo del suolo considerato;
- 2- Ambiente culturale-tecnologico: è il contesto di vita materiale e sociale di una popolazione. Tale ambiente incide sull'impresa con sollecitazioni che provengono dall'esterno, ma anche dall'interno ad opera delle unità che ivi operano;
- 3- Ambiente demografico–sociale: deriva dalla composizione della popolazione residente e dalle relazioni fra gli individui;
- 4- Ambiente economico: è il sistema generale dell'economia che regola le scelte della collettività e degli individui e gruppo che compongono la stessa.



RAPPORTO IMPRESA – AMBIENTE - MERCATO

E' diversa dal mercato poiché trattasi del complesso delle macrovariabili che originano l'ordinamento economico di un ambito territoriale..

La gestione aziendale si sviluppa in un sistema formato da variabili dall'ambiente (leggi, regolamenti, direttive, etc.) che creano vincoli ed opportunità che limitano e/o dirigono le scelte dell'imprenditore.

C'è un nesso diretto tra evoluzione dell'ambiente e trasformazione dell'organizzazione aziendale. Si pensi ad esempio all'incidenza dell'innovazione tecnologica e dell'equilibrio politico interno ed internazionale.

Turbolenza, complessità ed insicurezza sono gli aspetti ambientali che l'impresa deve imparare a fronteggiare.



RAPPORTO IMPRESA – AMBIENTE - MERCATO

Il progresso tecnologico incide su un intero settore industriale, ma anche sulla posizione competitiva delle imprese.

- L'innovazione modifica il sistema di barriere (in entrata e in uscita) e crea opportunità e/o difficoltà alle imprese nuove o già esistenti.

Se l'impresa non è in grado di cogliere le novità, non cresce e/o si incanala sul sentiero della crisi.

- Lo sviluppo migliora lo standard di vita ed aumenta il livello di reddito da impiegare nei consumi.



RAPPORTO IMPRESA – AMBIENTE - MERCATO

Equilibrio politico internazionale

- Contribuisce allo sviluppo della produzione e del consumo.
- La stabilità politica e la sicurezza economica mondiale influenzano i fenomeni economici di un'economia globalizzata.
- L'apertura dei mercati, le lotte sul controllo delle limitate risorse energetiche mondiali, i differenti livelli di sviluppo delle economie nazionali, rendono l'ambiente più turbolento ed ostile alle imprese.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

ECONOMIE DI MERCATO, CAPITALISTICHE, SOCIALISTE



ECONOMIE DI MERCATO, DI PIANO, MISTE

I principali profili di differenziazione dell'ambiente economico sono:

- la regolazione della vita economica (economia di mercato e di piano)
- la proprietà dei mezzi di produzione (economie liberiste e collettiviste).

ECONOMIA DI MERCATO

Il sistema è regolato dalle leggi del mercato: prevalgono la libera iniziativa e la proprietà privata:

- pur all'interno del quadro legislativo, le imprese dispongono di ampia discrezionalità;
- l'economia di mercato è più o meno rilevante a seconda del livello e del tipo di legislazione.



ECONOMIE DI MERCATO, DI PIANO, MISTE

ECONOMIA DI PIANO

Il sistema è regolato da piani governativi nazionali; i mezzi di produzione sono di proprietà della collettività.

- il piano governativo regola tutto;
- l'impresa non ha autonomia decisionale, o essa è fortemente limitata;
- lo Stato è imprenditore.

ECONOMIE MISTE

Nella realtà le economie operanti sono di tipo misto, con la compresenza di pubblico e privato.

- La programmazione pubblica ha il ruolo di guida;
- La presenza di capitale pubblico è un elemento caratteristico, anche nei settori non strategici



ECONOMIE DI MERCATO, DI PIANO, MISTE

A) Capitalismo positivo

Sistema economico che riconosce il ruolo positivo dell'impresa, del mercato e della proprietà privata.

B) Capitalismo negativo

Lo diventa se la libertà nell'economia è inquadrata in un contesto giuridico che la mette al servizio della libertà umana.



ECONOMIE DI MERCATO, DI PIANO, MISTE

Le privatizzazioni sono la risposta alla crisi dello Stato-imprenditore

Da esse dovrebbero nascere tre benefici:

1. miglioramento dell'efficienza del servizio;
2. accentuazione della concorrenza e contestuale riduzione delle tariffe;
3. ottenimento di risorse finanziarie per il comparto pubblico.

Le privatizzazioni dovrebbero consentire all'iniziativa privata di accedere ad attività precedente di pertinenza dello Stato con basso livello di efficienza.



ECONOMIE DI MERCATO, DI PIANO, MISTE

Nota. Per chiarezza di trattazione è bene distinguere tra:

- Istituti pubblici territoriali: sede di svolgimento di processi economici di rilievo ma dove le conseguenze economiche sono rilevanti ma non dominanti; l'intersezione tra finalità economiche e non, si riflette sulla struttura di governo di tali enti, che comprende sia organi politici elettivi che organi tecnico – amministrativi.
- Aziende composte pubbliche: sono l'ordine strettamente economico degli istituti pubblici territoriali; in esse si attuano prevalentemente processi economici di beni e servizi pubblici e di consumo degli stessi (da notare che produzione e consumo di beni qui sono fine e non mezzo)
- Imprese pubbliche: istituti di produzione caratterizzati da capitale conferito totalmente o in maggioranza da istituti pubblici



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

MACRO E MICRO AMBIENTE



I RAPPORTI IMPRESA - AMBIENTE

Microambiente

E' formato dai diversi mercati con cui l'impresa attiva lo scambio delle risorse in entrata ed in uscita:

- ambiente transazionale: maggiore è il ricorso al mercato, più si amplia ed è per ogni impresa. Naturalmente il tipo di risorse per cui si avviano le transazioni, dipende dal confronto di convenienza tra produzione interna o acquisto dall'esterno
- ambiente competitivo: dipende dalla scelta del mercato in cui collocare le produzioni.

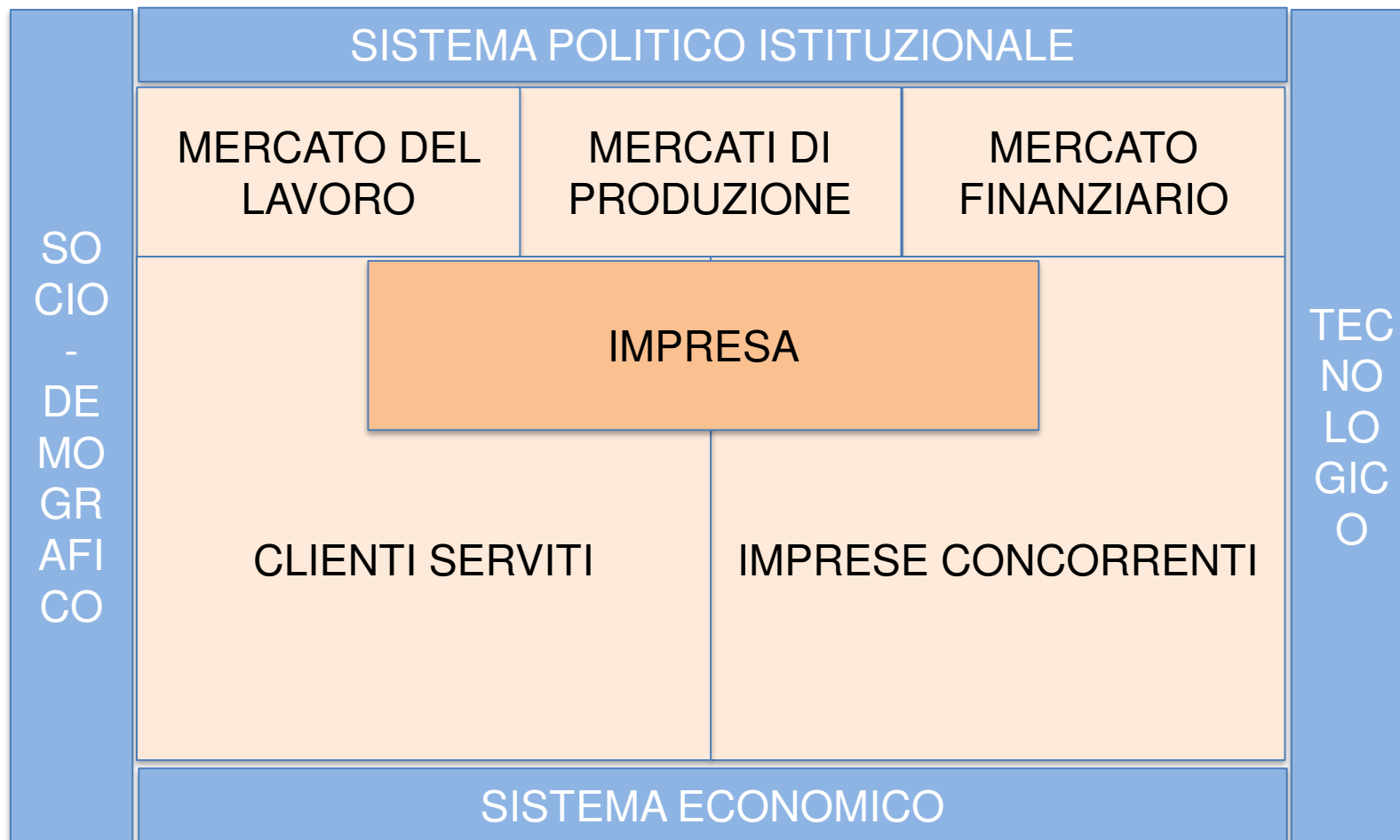
Macroambiente

Da esso derivano le condizioni e i vincoli entro cui lo scambio di risorse in entrata ed uscita può verificarsi.

L'impresa non può sceglierlo, ma può modificarlo a seconda delle proprie caratteristiche gestionali.



I RAPPORTI IMPRESA - AMBIENTE





I RAPPORTI IMPRESA - AMBIENTE

- Ambiente di istituto: elementi esterni allo stesso che ne influiscono la configurazione e la dinamica.
- Ambiente economico: è l'ordine economico dell'ambiente, composto da:
 - mercati;
 - settori;
 - politiche economiche, monetarie e finanziarie.
- Ambiente non economico: comprende fenomeni e condizioni quali:
 - il sistema dei valori della collettività in cui l'azienda opera;
 - la normativa nazionale ed internazionale;
 - la dinamica delle tecnologie e delle tecniche di produzione e gestione;
 - le infrastrutture.



I RAPPORTI IMPRESA - AMBIENTE

CONFINI DELL'IMPRESA

Si tracciano tra impresa e ambiente utilizzando due criteri:

- 1) assumendo come confine il limite al quale si estende la struttura giuridica formale;
- 2) considerando i limiti fino cui si estende l'influenza degli organi di governo economico.

I confini dell'impresa sono modificabili, e devono essere governati.



RIPASSO: DOVE OPERA L'AZIENDA, MODELLI ECONOMICI, MACRO E MICRO AMBIENTE



Il docente consiglia di ripassare i seguenti argomenti..

- 1) Sottosistemi dell'ambiente;
- 2) Economie di mercato, di piano e miste;
- 3) Microambiente e Macroambiente;
- 4) Capitalismo positivo e negativo.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
5/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



DOVE OPERA L'AZIENDA



L'IMPRESA ED IL SUO AMBIENTE

L'impresa vive in continua relazione di scambio con un ampio sistema definibile ambiente

Dall'ambiente l'impresa attinge input, ossia le risorse (capitale e lavoro) necessarie al suo funzionamento. Nell'ambiente, l'impresa riversa output (beni e servizi, modalità del proprio operare), frutto della propria attività produttiva.



L'IMPRESA ED IL SUO AMBIENTE

L'azienda, in altri termini, è influenzata nelle sue strutture e nei suoi comportamenti, dalle condizioni che caratterizzano l'ambiente.



L'IMPRESA ED IL SUO AMBIENTE

Le caratteristiche dell'ambiente possono rivelarsi dei vincoli , ossia condizioni limitatrici dell'attività dell'impresa, oppure come opportunità, ossia condizioni potenzialmente portatrici di vantaggi.



L'IMPRESA ED IL SUO AMBIENTE

Quanto affermato, rappresenta tuttavia una visione statica che vede l'azienda, per certi aspetti, subire l'ambiente

Pur tuttavia esiste un'altra prospettiva dove l'azienda attraverso i suoi prodotti, la sua politica strategica, e ad altri fattori, è in grado di influenzare l'ambiente che la circonda

Reagire cercando di incidere sull'ambiente è una prerogativa delle aziende innovatrici e di successo

Dominare l'ambiente si traduce per l'azienda che vi riesce, in un vantaggio competitivo sul mercato. In altri termini mentre i concorrenti si adeguano a dei condizionamenti, le aziende di successo incidono sul mercato condizionando, secondo i propri interessi, l'ambiente.



DOVE OPERA L'AZIENDA



L'AMBIENTE GENERALE

Per ambiente generale si intende il complesso delle circostanze e delle condizioni che definiscono il quadro di riferimento generale entro il quale l'impresa si muove. In prima approssimazione, l'ambiente generale è individuabile nel paese in cui l'impresa opera. Tuttavia l'ambiente generale si divide in:

- sub-ambiente fisico
- sub-ambiente socio-culturale
- sub-ambiente politico-legislativo
- sub-ambiente tecnologico
- sub-ambiente economico



IL SUB-AMBIENTE FISICO

Il sub-ambiente fisico è correlato alle condizioni naturali del contesto in cui l'impresa vive. Esempi delle condizioni che concorrono a formare l'ambiente fisico sono: il clima, la quantità e la distribuzione della popolazione, le vie di comunicazione, ecc.



IL SUB-AMBIENTE SOCIO-CULTURALE

Il sub-ambiente socio-culturale fa riferimento ai valori culturali, gusti, ai valori religiosi, alle preferenze, alle conoscenze



IL SUB-AMBIENTE POLITICO-LEGISLATIVO

Il sub-ambiente politico-legislativo fa riferimento all'insieme di precetti che stabiliscono l'ordinamento giuridico di un paese



IL SUB-AMBIENTE TECNOLOGICO

Il sub-ambiente tecnologico fa riferimento alla totalità delle conoscenze di carattere scientifico e tecnologico di un paese o di un dato contesto



IL SUB-AMBIENTE ECONOMICO

Il sub-ambiente economico fa riferimento al tipo di organizzazione economia che può essere:

- di mercato
- collettivizzata
- mista



DOVE OPERA L'AZIENDA



L'AMBIENTE SPECIFICO

L'ambiente specifico fa riferimento al settore di attività economica in cui l'impresa opera.

L'ambiente specifico è definito dall'interazione delle seguenti "forze":

- fornitori
- clienti
- imprese concorrenti
- prodotti e servizi sostitutivi
- potenziali nuovi concorrenti



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

RIPASSO: L'AMBIENTE ED IL MERCATO



Il docente consiglia di ripassare i seguenti argomenti..

- 1) L'impresa e l'ambiente;
- 2) Le diverse tipologie di ambiente;
- 3) I diversi attori dell'ambiente specifico.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
6/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



L'AZIENDA QUALE SISTEMA COMPLESSO



Il concetto di sistema aziendale

L'impresa è l'organizzazione economica che, attraverso l'impiego dei fattori produttivi, produce beni e servizi da destinare alla vendita al fine di conseguire un reddito.

Alcuni la paragonano ad organismo vivente.

L'azienda pertanto

- è composta da un insieme di organi;
- deve rifornirsi di fattori produttivi da parte di sistemi esterni, cui cede il frutto della produzione.

Questo ciclo si rinnova secondo un concetto di equilibrio dinamico che si rinnova se la differenza tra ricavi e costi è positiva.



Il concetto di sistema aziendale

L'azienda deve adeguarsi all'ambiente esterno ed ai mutamenti di questo:

- se non si adegua, alla lunga sarà espulsa dal sistema economico;
- i costi uguali ai ricavi sono una situazione anomala, che crea squilibrio nel lungo periodo.

Limiti:

- 1) lo sviluppo aziendale supera la durata della vita dell'imprenditore, dunque può essere contraddistinta da crescita costante nell'ambiente in cui opera.
- 2) non esiste una dimensione ottima di impresa;
- 3) il processo di crescita dell'azienda è legato a decisioni razionali, a differenza di quanto accade per i singoli individui.



Il concetto di sistema aziendale

Il sistema è costituito da un complesso interrelato.

- le singole parti sono interdipendenti rispetto ad un obiettivo comune da raggiungere;
- i sistemi economico – sociali si relazionano con un ambiente esterno;
- da questa relazione nasce la caratteristica di dinamismo
- l'azienda è un sistema dinamico poiché il passaggio tra le varie situazioni avviene attraverso un processo evolutivo



Il concetto di sistema aziendale

L'impresa è un sistema sociale aperto che necessita di organizzare il fattore lavoro umano e quello tecnico degli impianti e macchinari.

L'aspetto più rilevante è quello sociale perché il funzionamento dell'impresa è legato al coordinamento dei portatori di interesse interni ed esterni. Tra di essi possono crearsi rapporti di collaborazione e di conflitto

Impresa come sistema pertanto vuol dire:

- che è costituita da un insieme di parti;
- le parti formano un tutto organico;
- l'impresa è un sistema di tipo aperto che intrattiene relazioni di ingresso (acquisto materie prime) o di uscita (cessione prodotti).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL SISTEMA COGNITIVO



IL SISTEMA COGNITIVO

Approfondiamo

Le potenzialità di espansione del sistema aziendale sono racchiuse sotto l'aspetto "intangibile"

I fattori immateriali sono la vera ricchezza, perché racchiudono la capacità di produrre innovazione e "producono" l'avviamento

L'impresa è un sistema di conoscenza capace di produrre conoscenze nuove

Si crea un processo autopropulsivo quando nell'azienda si crea un processo virtuoso denominato: apprendere lavorando

Essa dipende dalla predisposizione di accumulare conoscenza

La vera ricchezza di un'impresa è:

- il sapere condiviso;
- la conoscenza degli individui che in essa lavorano.



IL SISTEMA COGNITIVO

La qualità e la quantità di conoscenza dipende dal contributo di ciascun individuo che opera nell'azienda e che mette a disposizione degli altri la propria professionalità.

Il patrimonio aziendale è rappresentato da:

- immagine dell'impresa;
- know-how.

L'impresa dunque non solo deve produrre, ma anche accumulare conoscenza che permette di scegliere:

- le tecniche produttive ed organizzative più consone;
- i comportamenti più adatti per rispondere adeguatamente ai cambiamenti ed alle sollecitazioni esterne.

La dimensione dell'impresa è determinata dalla dimensione della conoscenza, associata alla capacità di utilizzarla efficacemente ed efficientemente.



IL SISTEMA COGNITIVO

L'impresa è virtuale se dispone solo risorse immateriali e scambia con l'esterno soltanto oggetti virtuali.

Questa estremizzazione in realtà è poco realistica.

L'impresa rimane un sistema complesso all'interno del quale si fondono:

- o elementi tangibili e intangibili,
- o immobilizzazioni materiali ed immateriali,
- o mezzi tecnici ed intelligenze,
- o risorse finanziarie ed umane



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA RESPONSABILITA' SOCIALE



Il concetto di responsabilità sociale

Qualsiasi processo di pianificazione trova le sue radici nell'orientamento strategico di fondo

Per fissare gli obiettivi raggiungibili è necessario analizzare l'ambiente in cui l'impresa agisce e prevederne l'evoluzione.

Condurre l'analisi dell'ambiente connesso agli aspetti generali significa considerare l'ambiente dei paesi cui l'azienda mira.

L'ampiezza dell'analisi dipende dall'attività economica svolta, nonché dall'estensione geografica dell'attività stessa.

Il contesto in continuo mutamento provoca un'elevata dinamicità dello scenario e richiedono anche la predisposizione di previsioni, oltre che l'analisi del dato storico.



Il concetto di responsabilità sociale

Il concetto di responsabilità sociale dell'impresa porta a considerare le finalità e le responsabilità sociali della stessa.

Il concetto economico non può essere disgiunto da quello sociale. Le imprese:

- sono create e gestite da uomini;
- operano per soddisfare bisogni umani;
- partecipano alla vita dell'ambiente circostante.

La funzione dell'impresa non può essere limitata alla produzione di beni e servizi, ma deve estendersi al miglioramento della qualità della vita nel contesto in cui opera.



Il concetto di responsabilità sociale

Il contratto sociale che si stipula col contesto esterno per definire

- obblighi
- diritti

connessi al proprio funzionamento diventa il concetto di responsabilità sociale aziendale.

L'impresa influenza le condizioni di vita della collettività attraverso il continuo scambio di risorse.

Il rapporto tradizionale capitale-lavoro si amplia in una relazione complessiva con tutte le parti interessate alla produttività. Questo porta all'estensione dei confini dell'impresa ed all'allargamento della schiera di soggetti coinvolti nel funzionamento.



RIPASSO: L'AZIENDA QUALE SISTEMA COMPLESSO, IL SISTEMA COGNITIVO, RESPONSABILITA' SOCIALE



Il docente consiglia di ripassare i seguenti argomenti..

- 1) Il concetto di sistema aziendale;
- 2) Gli elementi intangibili dell'azienda;
- 3) Il contratto sociale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
7/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

Analisi dell'ambiente competitivo

L'impresa è forte se riesce a collocare i servizi o i beni prodotti.



Da ciò deriva anche la capacità di crescita e sviluppo

Siamo nell'ambito dei rapporti tra

[
- impresa
- micro
- macro ambiente

Per quanto efficiente, l'uso delle risorse produttive non può compensare debolezze di mercato o porre rimedio ad errori di pianificazione



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

Naturalmente più è noto l'ambiente competitivo di riferimento, migliore è la capacità di valutare le opportunità della gestione.

Differenziazione prodotti

Comporta distinzioni sotto il profilo :

- o fisico
- o tecnico
- o estetico
- o psicologico

La differenziazione conduce al frazionamento del mercato in tanti segmenti, tra di essi separati. L'indipendenza dei singoli segmenti crescerà all'aumentare della differenziazione del prodotto.



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

Le **barriere all'entrata** sono tutti quei fattori che non consentono l'ingresso nel mercato di nuovi produttori, o lo consentono a patto di sostenere maggiori costi rispetto a chi già vi opera.

L'elemento che fa la differenza è la diversa natura ed intensità che tali fattori possono assumere.

Sono:

- a. esterne: impediscono l'ingresso di nuovi competitori
- b. interne: tutelano la posizione di ogni produttore rispetto agli altri

Le barriere all'entrata possono derivare da:

- 1) disponibilità di brevetti o know-how;
- 2) economie di gestione;
- 3) differenziazione dei prodotti;
- 4) decisioni governative



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

Barriere all'uscita: Limitano la concorrenza e/o vincolano le imprese a rimanere nel mercato.

.Sono create da:

- vincoli sociali;
- vincoli economici;
- caratteri soggettivi

Sicuramente penalizzano anche le imprese che già operano sul mercato, poiché esso diventa più rigido.

Dipendono dalla dotazione di risorse dell'impresa in termini di:

- risorse
- capacità
- competenze.



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

- Le barriere possono essere quindi ricomprese tra i fattori che l'impresa deve fronteggiare in un contesto concorrenziale.
- Più questi fattori sono comuni ai mercati, più l'azienda deve assumere un vantaggio competitivo.
- L'esistenza di barriere si annulla in caso di concorrenza basata su prodotti sostitutivi.



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

Per comprendere il funzionamento del mercato e i rapporti di forza tra produttori e consumatori è necessario valutare domanda e offerta.

Il potere di ciascuna “parte” è legato al controllo esercitato su quote rilevanti di domanda ed offerta.

Il grado di controllo del mercato è legato:

- al peso di ciascuno;
- alla situazione di squilibrio tra domanda e offerta.

.



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

MERCATO DEL VENDITORE

Si ha quando la domanda supera l'offerta. In tal caso i produttori hanno una posizione di vantaggio e stabiliscono le condizioni di contrattazione.

Viceversa i consumatori sono in competizione per ottenere i pochi beni presenti.

MERCATO DEL COMPRATORE

Si ha quando l'offerta eccede la domanda. In tal caso i produttori devono competere per accaparrarsi le richieste. Gli sforzi sono concentrati sulla gestione tecnica e finanziaria.

I compratori decretano il successo o l'insuccesso dei produttori, attraverso le proprie scelte di acquisto.

E' l'ipotesi più diffusa.



L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

In realtà le possibilità di condizionare l'offerta sono limitate per lo scarso peso dei consumatori, che non riescono a contrastare le grandi imprese di produzione.

Un elemento importante per comprendere il comportamento dei compratori e dei venditori che operano all'interno del mercato è il tasso di sviluppo della domanda e dell'offerta perché i comportamenti imprenditoriali si orientano in funzione delle prospettive di variazione (positiva o negativa) della domanda.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE FORME DI MERCATO



LE FORME DI MERCATO

La concorrenza perfetta

Si ha quando i prodotti e servizi offerti sono omogenei e non è possibile individuarne la provenienza, né il soggetto che li produce.

In un simile contesto l'elemento fondante le scelte dei consumatori è il prezzo che è determinato dall'incontro di domanda e offerta

La concorrenza perfetta è una condizione di mercato caratterizzato da:

- o Atomicità: sono presenti numerosi soggetti economici, ognuno con una piccola percentuale di mercato;
- o Trasparenza: le condizioni delle contrattazioni sono note agli operatori;
- o Libertà: ciascun operatore è in grado di entrare in qualsiasi momento nel mercato;
- o Fluidità: gli operatori riescono a reperire tutto ciò che occorre, al prezzo di mercato.

Nella realtà tale sistema è l'eccezione



LE FORME DI MERCATO

Il monopolio

In tale situazione vi è un unico produttore, ma numerosi compratori.

Può essere:

- naturale: quando vi è convenienza economica nell'affidamento ad un unico produttore;
- legale: quando l'unico produttore è "istituito" per legge;

E' il monopolista a decidere la quantità da introdurre nel mercato ed il prezzo



LE FORME DI MERCATO

La concorrenza monopolistica

E' modello intermedio tra la concorrenza perfetta ed il monopolio.

Vi sono numerosi produttori e numerosi consumatori, ma i prodotti non sono tra loro omogenei.

In sostanza la differenziazione dei prodotti crea tanti segmenti di mercato in cui i produttori possono assumere una posizione monopolistica.

Concorrenza monopolistica:

- la singola impresa non si cura delle reazioni delle imprese concorrenti;
- libertà di entrata ed uscita dal mercato;
- le merci prodotte sono eterogenee ma sostituibili.

La concorrenza monopolistica si fonda specialmente sulla differenziazione dell'offerta più che sulla concentrazione.



LE FORME DI MERCATO

L'oligopolio differenziato

Si ha quando la differenziazione dei prodotti è attuata in un mercato controllato da pochi imprenditori.

Si distinguono tre diversi regimi di oligopolio:

A) Differenziato: ciascun venditore è in concorrenza con pochi altri grandi produttori.

B) Concentrato: manca del tutto la differenziazione.

C) Misto: è una forma intermedia.

A qualificare un tipo di mercato come oligopolistico o concorrenziale è la quota di produzione che è controllata dalle imprese maggiori.

In generale il grado di concentrazione aumenta nel passaggio dall'oligopolio differenziato a quello misto a quello omogeneo



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

ECONOMIE



LE ECONOMIE OTTENIBILI NELLA GESTIONE

Le economie della gestione si distinguono in:

- 1) economie di scala;
- 2) di apprendimento;
- 3) di scopo o interrelazione;
- 4) di relazione.



LE ECONOMIE OTTENIBILI NELLA GESTIONE

Le economie di scala

Si hanno con la riduzione dei costi unitari di produzione e di vendita, al raggiungimento di determinati volumi di operazioni.

Si possono ottenere in tutte le fasi: da quella tecnica, fino alla commercializzazione.

La dimensione minima di alcuni mercati è molto elevata perché se non si raggiungono determinati livelli dimensionali, non è possibile avere costi competitivi e/o avere la forza per acquisire una quota di mercato sufficiente.

Un nuovo concorrente incontra delle barriere che possono essere:

- a. di impianto, se riguardano il processo di produzione dei beni;
- b. di impresa, se riguardano il volume complessivo delle operazioni di approvvigionamento.



LE ECONOMIE OTTENIBILI NELLA GESTIONE

Le economie di apprendimento

Sono quelle che crescono in rapporto al processo di sviluppo dimensionale ed all'esperienza acquisita dall'impresa. E' evidente che chi si inserisce in un mercato nuovo, si trova in condizioni di inferiorità rispetto agli altri presenti da tempo.



LE ECONOMIE OTTENIBILI NELLA GESTIONE

- Dove le economie di scala assumono importanza rilevante nell'organizzazione, i mercati presentano un grado elevato di concentrazione.
- La barriera all'entrata connessa con l'economicità dei processi di gestione nasce non solo da fattori dimensionali, ma potrebbe anche originare dal fenomeno inflazionista.

L'inflazione infatti produce

- vantaggi sensibili per chi già dispone delle attrezzature nei confronti di chi deve procedere ad acquistarli a prezzi più alti (vantaggio del costo storico)
- i vecchi produttori godono di un privilegio per tutta la vita utile dell'impianto di cui dispone
- tale divario di costo però potrebbe essere controbilanciato dalla maggior produttività dei macchinari e delle attrezzature moderne pertanto è durevole solo in presenza di tecnologie di produzione poco dinamiche.



LE ECONOMIE OTTENIBILI NELLA GESTIONE

Le economie di scopo o di interrelazione

- Risparmio ottenibile dalle sinergie conseguibili dallo svolgimento in comune di più attività.
- Si ottengono per effetto della flessibilità crescente delle imprese.

Le economie delle relazioni

- Si hanno quando le economie di scopo (interne all'impresa), vengono portate sul piano esterno.



LE ECONOMIE OTTENIBILI NELLA GESTIONE

E' un vantaggio competitivo l'instaurazione di un rapporto di fiducia con clienti e fornitori, al fine di migliorare le posizioni di mercato.

Infatti disporre di buone relazioni nel mercato di:

- produzione
- del lavoro
- finanziario
- di vendita

aumenta l'efficacia dell'azione dell'impresa, nell'ambiente
o transazionale
o competitivo.



RIPASSO: L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPRTITIVO, LE FORME DI MERCATO, ECONOMIE



Il docente consiglia di ripassare i seguenti argomenti..

- 1) Le barriere del mercato;
- 2) I differenti tipi di mercato;
- 3) Le forme di mercato;
- 4) Le economie della gestione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
8/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'AMBIENTE COMPETITIVO



L'AMBIENTE COMPETITIVO

I rapporti tra l'impresa e mercati di riferimento si sviluppano tramite transazioni. Esse sono indispensabili per acquisire le risorse e vendere i prodotti.

In base al maggiore o minore livello di “internalizzazione” delle attività, ciascuna azienda può ampliare e/o restringere il numero delle transazioni.

Pertanto è facile trovare anche nel medesimo settore imprese che hanno internalizzato di più, o imprese che ricorrono con maggiore frequenza al mercato.



L'AMBIENTE COMPETITIVO

Teoria dei costi di transazione

Il costo di transazione è quello che non solo include l'acquisto del bene o servizio, ma anche gli oneri da sopportare per trovare il fornitore, procedere alla contrattazione etc. Secondo alcuni è il costo d'uso del mercato.

Quando l'impresa deve decidere se produrre o acquistare confronta

- il costo di transazione relativo all'approvvigionamento;
- il costo di produzione, se opta per la produzione interna.

Cioè mette a confronto il costo “esterno” con quello “interno”, per definire il confine efficiente che è l'insieme dei compiti o attività da svolgere all'interno dell'impresa per assicurarsi il massimo livello dell'efficienza operativa



L'AMBIENTE COMPETITIVO

Il massimo livello di efficienza operativa si ha quando l'impresa riesce a realizzare al proprio interno ciò che (delegando) all'esterno costerebbe di più.

Nella presente teoria non si considera il rischio della promozione dello scambio:

- è indispensabile trovare un fornitore sempre disponibile;
- è necessario fare affidamento sulla precisione della consegna;
- è doveroso appoggiarsi all'efficienza dei sistemi di trasporto.

Considerando sia l'economicità che il rischio della transazione, il ricorso al mercato è meno conveniente al crescere della complessità della transazione.



L'AMBIENTE COMPETITIVO

- in presenza di un'elevata specificità di risorse, le parti si sforzeranno per definire uno scambio che abbia buone possibilità di continuare;
- la soluzione gerarchica, cioè quella per cui ci si affida all'organizzazione di un'attività, consente di ridurre i rischi.

In pratica la teoria dei costi di transazione aiuta a comprendere la logica del comportamento imprenditoriale, ma non fornisce utili elementi interpretativi per le decisioni di internalizzazione o esternalizzazione delle attività aziendali.



PARAMETRI DELLA DIMENSIONE AZIENDALE



PARAMETRI DELLA DIMENSIONE AZIENDALE

La dimensione aziendale è decisiva nel rapporto fra impresa e mercato

Non è facile definirla a causa dei molteplici parametri che la influenzano o definiscono

Ne esistono quattro diverse tipologie:

1. Economici: fatturato;
2. Tecnico – produttivi: capacità produttiva;
3. Patrimoniali: capitale investito;
4. Organizzativi: forza lavoro.



PARAMETRI DELLA DIMENSIONE AZIENDALE

L'unione Europea invece definisce:

- ✓ piccole imprese quelle fino a 50 dipendenti e che non superano € 5 milioni di fatturato oppure €2 milioni come attivo patrimoniale, ossia capitale di funzionamento;
- ✓ questi valori aumentano a 250 addetti, € 20 milioni di fatturato, € 10 milioni di capitale per le medie imprese;
- ✓ oltre ci sono le grandi imprese.

Tuttavia tali parametri non considerano la dotazione di risorse intangibili.



PARAMETRI DELLA DIMENSIONE AZIENDALE

Il concetto di impresa piccola, grande e media si può esaminare in funzione della forza sul mercato in cui opera:

- ✓ grande impresa è quella in grado di esercitare un elevato un controllo del mercato;
- ✓ piccola impresa è quella che non riesce ad influenzare le variabili di mercato;
- ✓ media impresa è la via di mezzo.



STRUTTURA – CONDOTTA – RISULTATI



STRUTTURA – CONDOTTA – RISULTATI

Uno dei problemi nella gestione dell'impresa riguarda i vincoli esterni che essa è chiamata a rispettare. L'impresa può provare a rimuoverli o modificarli.

Fondamentali in una logica di lungo termine sono i rapporti tra l'impresa ed il mercato.

Secondo gli strutturalisti è il mercato che, con la propria struttura, ad incidere sulle decisioni delle imprese; tale influenza ha effetti anche sulla gestione aziendale. Tale assunto è denominato “struttura–condotta–performance”.

Secondo altri è l'impresa a determinare la struttura del mercato.

Tale assunto è denominato “condotta – struttura – performance”.



STRUTTURA – CONDOTTA – RISULTATI

Sono le innovazioni aziendali ad imporre cambiamenti di mercato e ambientali: la competizione fra imprese consente ad esse di acquisire vantaggi durevoli; la ricerca di innovazione/i è continua al fine di mantenere un vantaggio sui concorrenti.

L'allargamento dei mercati, ma anche il ruolo degli organismi sovranazionali, determina le regole competitive: le imprese (anche le più grandi) perdono parte del potere sull'ambiente.



STRUTTURA – CONDOTTA – RISULTATI

Il rapporto rimane di interdipendenza nella realtà in funzione:

- ✓ della flessibilità;
- ✓ dell'organizzazione;
- ✓ delle strategie di sviluppo.

L'impresa può sfuggire ai vincoli ambientali provando a mantenere un ambiente competitivo nel quale poter primeggiare grazie alle proprie potenzialità.

La flessibilità è condizionata dalla struttura organizzativa dell'impresa.

.



IL FENOMENO GLOBALIZZAZIONE.



IL FENOMENO GLOBALIZZAZIONE

Nell'ultimo decennio la riduzione delle distanze spazio-temporali ha ridotto l'impermeabilità dei mercati nazionali, ma soprattutto ha portato alla riorganizzazione del sistema produttivo mondiale

Il fattore distanza è stato attenuato

- ✓ dalla diffusione di mezzi di trasporto sempre più veloci;
- ✓ dal miglioramento delle infrastrutture, anche tecnologiche;
- ✓ dallo scambio delle informazioni.

.



IL FENOMENO GLOBALIZZAZIONE

Si è verificato anche un processo di interrelazione all'interno:

- ✓ del mercato dei capitali;
- ✓ delle materie prime;
- ✓ del lavoro.

che prova a trovare nuovi equilibri di tipo dinamico.

Tutto ciò richiede all'impresa di essere efficiente e flessibile

La globalizzazione diventa un processo di convergenza mondiale degli aspetti culturali, politici, economici dei vari Paesi. Tale convergenza porta al superamento del controllo sociale degli stati nazionali sull'economia.

Può essere assimilato ad un sistema globale unico di interdipendenza economica, tecnologica e politica.

.



IL FENOMENO GLOBALIZZAZIONE

Il fenomeno globalizzazione ha effetti a doppio taglio:

- ✓ consente la crescita dello sviluppo e delle aspettative;
- ✓ aumenta il divario fra ricchi e poveri;
- ✓ in considerazione della maggiore concorrenza, obbliga i soggetti economici a ridurre i costi, anche quelli del lavoro con la conseguente riduzione delle garanzie sociali.

.
.



IL FENOMENO GLOBALIZZAZIONE

Di fatto si è di fronte ad un mercato senza confini geografici, costituito da gruppi di consumatori che hanno comportamenti simili e che sono soddisfatti da una moltitudine di imprese: è più forte e maggiore la concorrenza.

Permangono alcune differenze tra i consumatori, ma aumenta l'omogeneità tra le classi dei consumatori provenienti da Paesi diversi.

L'industria globale

Nel mercato globale la posizione competitiva di un'impresa è influenzata in modo rilevante dal ruolo che riesce a ritagliarsi negli altri Paesi, poiché è di primaria importanza integrare le attività su scala mondiale al fine di conseguire una posizione di vantaggio.

Si è di fronte ad una concorrenza allargata, che amplia il mercato e induce a definirlo senza confini.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
9/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

Da quanto sin qui studiato l'impresa è un sistema in cui i molteplici attori agiscono alla ricerca di tendenziali condizioni di equilibrio tra obiettivi di natura economica e responsabilità sociale.

Sono gli organi di governo che cercano di conseguire gli obiettivi di gestione.



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

La rilevanza sociale dell'impresa aumenta, al crescere degli effetti che l'attività imprenditoriale ha sull'occupazione, sul livello degli investimenti, sui mercati ed in generale in relazione alle sollecitazioni positive o negative che l'impresa dà e riceve dall'ambiente in cui opera.

Nella realtà dunque l'impresa è un'istituzione sociale a finalità plurime, il cui scopo è la creazione di valore economico e sociale.



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

La rilevanza sociale dell'impresa aumenta, al crescere degli effetti che l'attività imprenditoriale ha sull'occupazione, sul livello degli investimenti, sui mercati ed in generale in relazione alle sollecitazioni positive o negative che l'impresa dà e riceve dall'ambiente in cui opera.

Nella realtà dunque l'impresa è un'istituzione sociale a finalità plurime, il cui scopo è la creazione di valore economico e sociale.

Solo ad una visione superficiale gli obiettivi economici e sociali sono contrastanti, poiché il loro equilibrio consente all'impresa di resistere nel lungo periodo. Dunque l'impresa è in grado di sopravvivere se e solo se è in grado di captare, interpretare e rispondere ai molteplici e sempre nuovi bisogni dei terzi (dipendenti, consumatori, governi, etc.). In tali ambiti è più marcata la differenza tra l'imprenditore ed il manager.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

L'imprenditore è colui che rischia i propri capitali e dedica le proprie capacità professionali ad un'attività volta alla produzione/scambio di beni o servizi.

L'imprenditore è diverso dal finanziatore e/o dal manager.

Secondo Schumpeter l'imprenditore ha:

- ✓ capacità di previsione;
- ✓ spirito d'iniziativa;
- ✓ capacità di leadership nei confronti dei collaboratori.

Secondo altri le qualità essenziali dell'imprenditore sono:

- ✓ conoscenza dei vari aspetti della propria professione;
- ✓ predisposizione al comando;
- ✓ capacità previsionali;
- ✓ propensione al rischio.



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

- ❖ Con il termine “imprenditorialità” si intende l’attitudine ad assumere decisioni rischiose.
- ❖ Con il termine “managerialità” si intende la capacità di sviluppare ed attuare tali decisioni.
- ❖ Con il termine “direzionalità” si intende un’attitudine molto simile alla managerialità.



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

Non a caso il successo dell'impresa dipende dalla combinazione delle azioni che devono essere efficaci (=imprenditorialità) ed efficienti (=managerialità). Nello specifico deve esserci una corretta combinazione tra l'intuizione di fondo dell'imprenditore e la corretta azione dei manager che pongono in essere le azioni ed i comportamenti operativi per la realizzazione dell'intuizione iniziale.

Tutti gli organi partecipano all'attività decisoria, in relazione alla propria posizione gerarchica.



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

Tutte le organizzazioni sono formate da pochi organi che dettano le linee generali e molti più organi che realizzano l'attività decisoria

Si è soliti dividerli:

- ✓ Organi deliberanti: detti anche volitivi, che esercitano l'attività di decisione. Hanno, di solito, un ampio potere discrezionale che si estende all'impresa nel suo complesso;
- ✓ Organi esecutivi: hanno compiti e mansioni esecutivi ed hanno un'area di operatività ristretta al proprio ambito lavorativo.
- ✓ Organi di controllo: svolgono funzioni di controllo. Trattasi di una funzione accentrata, ma che si estende all'intera impresa.



I RAPPORTI ORGANIZZAZIONE-MERCATO

Gli organi deliberanti si dividono in:

- Organi di proprietà = azionisti;
- Organi di amministrazione = amministratori;
- Organi di direzione = dirigenti.

Gli organi deliberanti partecipano congiuntamente all'attuazione del processo decisionale aziendale. A volte si registra una spaccatura tra quanto prevede lo statuto in termini di ripartizione dei poteri di governo e quanto accade nella realtà.

Ciò dipende dal fatto che l'esercizio dei poteri di governo richiede la presenza contemporanea di autorità, abilità professionali, conoscenza delle informazioni e capacità di controllo delle decisioni assunte.

Quando cresce la complessità dell'ambiente in cui opera l'impresa, aumenta la rilevanza dei requisiti soggettivi necessari ad intervenire nel processo decisionale.



ORGANI



TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

L'organizzazione aziendale può espandersi dagli organi interni a quelli esterni, nei cui confronti si sviluppano una serie di relazioni di vario genere.

Per questo gli organi esterni sono dei veri e propri portatori di interessi che influenzano e/o sono influenzati dall'attività stessa dell'impresa.

Tali portatori di interesse sono noti come "stakeholder". Nella categoria sono ricompresi sia colori i quali, partecipando fattivamente alle attività aziendali influenzano la stessa, sia coloro i quali non partecipano alle attività di impresa, ma ne restano comunque influenzati.

Gli stakeholder primari hanno un ruolo diretto nella gestione; quelli secondari non hanno un ruolo diretto, ma incidono sull'ambiente in cui l'impresa opera.



TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

Al fine di perseguire il proprio disegno strategico, l'imprenditore deve essere in grado di individuare tali rapporti governare i rapporti con i portatori di interesse; nel disegno del progetto strategico da perseguire, passaggi importanti sono:

Al fine di perseguire il proprio disegno strategico, l'imprenditore deve governare i rapporti con gli stakeholder attraverso la loro individuazione, la loro valutazione e indirizzando gli obiettivi aziendali anche alla luce degli interessi portati da tali soggetti. Si tratta di un'attività importante, poiché gli interessi portati dagli stakeholder e influenzano direttamente il risultato di gestione.



GLI STAKEHOLDERS: APPROFONDIMENTO



IL RAPPORTO STRATEGICO IMPRESA-STAKEHOLDER

La rete di rapporti con gli stakeholders deve essere considerata mutevole nel tempo, poiché è legata al contesto in cui opera l'ambiente ed anche alle dinamiche che interessano l'impresa stessa. Per esempio nell'industria automobilistica, un difetto nei veicoli porterà al maggior peso, rispetto all'industria stessa, dei governi e delle associazioni dei consumatori.

Se l'impresa intende avere e mantenere il successo deve saper individuare i gruppi di interesse che la "circondano", se tali gruppi rappresentano un'opportunità od un ostacolo all'impresa stessa e quali azioni intraprendere per governare i medesimi gruppi. Ovviamente questo tipo di analisi deve essere svolta continuamente dall'impresa.

In questo ambito si rammenta che i portatori di interesse sono classificabili in base alla forza, alla legittimazione ed all'attualità dell'interesse difeso.



IL RAPPORTO STRATEGICO IMPRESA-STAKEHOLDER

Da queste analisi emergono solitamente quattro gruppi di interlocutori:

- ✓ stakeholder amichevoli;
- ✓ stakeholder avversari;
- ✓ stakeholder non orientati;
- ✓ stakeholder marginali.

Differenti sono le strategie adottabili: coinvolgimento, collaborazione, difesa e monitoraggio.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
10/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

All'aumentare delle difficoltà ambientali e con il progressivo tecnicismo delle procedure di gestione, la funzione di direzione ha ampliato il proprio contenuto

Direzione

La funzione di direzione partecipa fattivamente alla determinazione delle strategie aziendali, che una volta erano di esclusiva competenza dell'imprenditore.

Accanto ad essa, vi è la funzione organizzativa che deve raccordare i vari sottosistemi di cui si compone il più ampio sistema-azienda. L'organizzazione ha lo scopo di disciplinare i poteri, le responsabilità ed i compiti di ciascuno.



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

La funzione organizzativa è solitamente intesa in due accezioni:

1) In senso lato: intesa quale azione di ordinamento dei fattori produttivi presenti nel sistema-azienda.

Il problema organizzativo riguarda tutto ciò che concerne le questioni inerenti la disposizione e combinazione in strutture organiche, patrimoniali, finanziarie, del complesso delle risorse da impiegare nella gestione aziendale.

2) In senso stretto: intesa quale azione di ordinamento del solo fattore umano. Il fine è quello di ordinare compiti, responsabilità e relazioni del personale presente nell'impresa.



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

La premessa della funzione organizzativa è la creazione di centri direttivi, esecutivi, di controllo, etc.

Lo scopo della funzione organizzativa è definire:

- a. i centri decisionali e di controllo da istituire nell'impresa;
- b. le relazioni da attivare tra i centri istituiti;
- c. l'autorità e la responsabilità da attribuire ai vari centri;
- d. le procedure per mantenere una gestione ordinata.



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

Tutte queste azioni hanno il fine ultimo di migliorare e garantire l'efficienza operativa, attraverso la suddivisione delle attività ed il loro coordinamento, anche per conseguire una maggiore produttività del lavoro (= uguale risultato con minore sforzo, o maggiore risultato a parità di sforzo).

La maggiore produttività permette infine di soddisfare le attese di chi lavora in azienda, grazie al miglior utilizzo delle risorse umane. Ciò a sua volta aumenta le motivazioni ed il rendimento dei lavoratori.



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

La funzione di direzione richiede l'attuazione simultanea di atti di decisione, impiego delle risorse (inclusa la conduzione del fattore umano) e la successiva valutazione delle prestazioni.

Si tratta di un momento integrato di un processo non divisibile, poiché nelle altre funzioni (esempio la vendita) è possibile affidare singoli compiti a soggetti specializzati. Nella funzione di direzione, invece, i compiti spettano a tutti i dirigenti indistintamente.



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

Deve comunque esistere la possibilità di esaminare le singole azioni ed iniziative, sebbene in maniera integrata:

- 1) programmazione: serve a stabilire preventivamente gli obiettivi da raggiungere e le relative risorse da impiegare, le decisioni da prendere e le modalità di svolgimento da rispettare;
- 2) Organizzazione: serve ad individuare i soggetti che dovranno curare la realizzazione delle attività programmate e le relative responsabilità;
- 3) Conduzione serve a guidare le altre attività che tendono al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- 4) Controllo: serve per valutare i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati.



APPROFONDIMENTI:LA FUNZIONE DI DIREZIONE



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

CICLO INFORMATIVO

Ogni ciclo di direzione aziendale si basa sulle informazioni che fluiscono all'interno dell'impresa: esse devono essere integrate con quelle provenienti dall'ambiente esterno.

Le fasi sono quelle di programmazione, organizzazione, conduzione e controllo

Si ha un ciclo informativo perché :

- ✓ il controllo produce informazioni;
- ✓ la programmazione richiede l'aggiunta dei dati ottenuti con quelli relativi al contesto esterno;
- ✓ la conduzione comporta il trasferimento di informazioni da chi dirige a chi esegue;
- ✓ chi esegue deve poi trasmettere i risultati della propria attività agli organi di controllo.



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

SISTEMA INFORMATIVO

Lo studio dell'organizzazione si può fare guardando:

- 1)** l'aspetto strutturale che è il profilo statico del problema e che si analizza in base alle relazioni tra la strategia e le risorse umane disponibili
- 2)** l'aspetto comportamentale: richiede un esame della dinamica dell'organizzazione e dei rapporti di conflitto ed equilibrio scaturenti dalla funzione organizzativa.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

CICLO INFORMATIVO



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

SCELTE ORGANIZZATIVE

La progettazione dell'organizzazione richiede

1. la definizione degli obiettivi da raggiungere a attraverso il processo organizzativo;
2. il disegno del grado di integrazione verticale dell'impresa. E' necessario cioè decidere quali funzioni attuare all'interno dell'impresa e quali affidare all'esterno (cd confine efficiente)



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

Le situazioni possono essere due

A) nuova impresa: si opera con ampio grado di libertà perché non ci sono vincoli pregressi di struttura e di organico.

Tre sono gli elementi fondamentali:

1. natura e modalità di realizzazione dell'attività aziendale;
2. investimento organizzativo;
3. risorse umane disponibili nel mercato.

La determinazione dell'organico è influenzata dal vincolo dei costi di struttura
sostenibili



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

SCELTE ORGANIZZATIVE

B) Impresa già funzionante: la

riorganizzazione dovrà attuarsi entro un sistema di vincoli, dei quali il principale è la composizione quali-quantitativa dell'organico presente.

I vincoli alla progettazione organizzativa sono spesso causa di rinuncia alle scelte ottimali. Essi sono:

1. capacità professionali disponibili nel mercato del lavoro, acquisibili dall'impresa in base al costo e/o alla maggiore o minore attrattività dell'impresa;
2. investimento sostenibile per progettare e mettere a punto l'organizzazione ricorrendo a consulenti esterni o studi tesi a migliorare la propria struttura;
3. costi fissi di lavoro che influiscono sul grado di rigidità della struttura.



LA VISIONE SOCIALE DELL'AZIENDA

SCELTE ORGANIZZATIVE

La struttura è l'investimento in capacità potenziali che l'impresa decide di finanziare per disporre di determinati livelli di servizio. La scelta di una struttura è il vincolo maggiore per le strategie di espansione.

Per questo bisogna bilanciare la potenzialità e l'elasticità.



L'ORGANIZZAZIONE ED IL PROCESSO DI DIREZIONE AZIENDALE



La struttura organizzativa è la base dell'organizzazione di un'azienda: è fondamentale individuare quella più aderente al proprio business.

Attraverso la progettazione di una struttura organizzativa – dell'intera azienda o di parte di essa - si va a determinare:
la divisione del lavoro;
la distribuzione del potere decisionale e l'attribuzione di responsabilità;
il coordinamento delle azioni delle varie unità organizzative.

L'analisi può essere condotta sotto un profilo verticale oppure sotto un profilo orizzontale.



MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Le strutture elementari sono tipiche delle piccole imprese e si basano sull'accentramento del governo aziendale nella proprietà.

Si è di fronte ad un modello di struttura semplice:
la divisione di responsabilità è operativa in relazione alle aree operative fondamentali;
vi è un'elevata deformalizzazione dell'assetto organizzativo e delle procedure operative.

A fronte dei vantaggi connessi alla flessibilità delle mansioni, vi sono i limiti relativi alla mancanza di suddivisione tra le aree.



MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

E' evidente che al crescere delle dimensioni aziendali, con la conseguente maggiore complessità che si incontra nel coordinare il lavoro, è necessaria una struttura formale, che stabilisca in modo chiaro l'assetto delle funzioni, dei poteri e delle responsabilità nell'impresa.

Le principali configurazioni sono la struttura funzionale, la struttura divisionale e la struttura a matrice.

La struttura funzionale

Con la struttura funzionale, che è tipica delle imprese che producono beni e/o servizi omogenei, l'azienda è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività (produzione, acquisti, amministrazione, etc.).



MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'obiettivo di tale modello è quello della specializzazione del lavoro tra i responsabili di funzione, che hanno la direzione di un complesso di attività omogenee e interdipendenti tra loro. Il coordinamento tra di essi è competenza della direzione generale.

Limiti:

è difficoltoso sia il coordinamento interno funzionale, sia quello tra le diverse aree di responsabilità;
ogni funzione opera come fosse un'azienda a sé stante, con la conseguente difficoltà di raggiungere obiettivi comuni.

Vantaggi:

semplicità;
possibilità di ottenere un'elevata specializzazione nei ruoli ed una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione.



MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Per **funzioni** si intendono compiti aggregabili e affidabili ad un solo responsabile. Si collegano secondo un sistema articolato su più livelli.

Per **gruppo di compiti** si intende la ripartizione delle competenze direzionali in termini di funzioni primarie della gestione.



MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Le **funzioni organiche** sono quelle che assicurano l'operatività del sistema ed hanno quattro caratteri comuni:

1. universalità, cioè presenza in tutti i sistemi che presentano uguali caratteristiche;
2. essenzialità, rispetto al conseguimento degli obiettivi di sistema;
3. possibilità di suddivisione o articolazione per linea gerarchica;
4. impossibilità di aggregazione con altra funzione.

La **differenziazione funzionale** è la tendenza alla crescita delle funzioni organiche con lo sviluppo dell'azienda.



MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Struttura divisionale:

L'azienda viene segmentata in base ad una "fetta" del business, per esempio per linea di prodotto/servizio, mercato, etc. Ogni divisione ha al proprio interno una struttura funzionale, per cui esse possono essere duplicate tra una divisione e l'altra.

E' anche possibile mantenere centralizzate alcune funzioni generiche come l'amministrazione.

I principali obiettivi di tale struttura sono una focalizzazione sui risultati e non sui compiti e la creazione di un conflitto positivo tra le varie divisioni.

Il limite principale è la difficoltà che si incontra nello sfruttamento delle economie di scala, anche occasionali.



MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Vantaggi:

- ogni parte in cui viene segmentata l'impresa, può rappresentare un'impresa autonoma, con un positivo conflitto tra i protagonisti/responsabili delle stesse;
- è più congeniale per le aziende diversificate e dinamiche nei comportamenti imprenditoriali;
- fornisce la possibilità di condurre migliori valutazioni sul rendimento del fattore umano.



ORGANIZZAZIONE DI GRUPPO



ORGANIZZAZIONE DI GRUPPO

Organizzazione di gruppo

L'evoluzione del modello multi divisionale è l'organizzazione di gruppo. In sostanza, al fine di dare indipendenza ai centri di profitto, la proprietà fraziona l'attività di gestione, creando aziende distinte.

Nel **gruppo** vi è una società madre (capogruppo/controllante) e le società figlie (controllate).



ORGANIZZAZIONE DI GRUPPO

I gruppi sono finanziari se la capogruppo gestisce solo le partecipazioni societarie, mentre sono industriali quelli in cui la capogruppo svolge anche attività produttiva.

Attraverso il Gruppo si possono ridurre le dimensioni aziendali e dare ampia autonomia alle gestioni produttive. Ciò permette il miglioramento delle attività direttive che diventano più mirate, la diversificazione del rischio, maggiori possibilità di acquisire finanziamenti, etc.



IL CONTROLLO DIRETTIVO



IL CONTROLLO DIRETTIVO

L'ampiezza del controllo direttivo dipende dalla determinazione delle dimensioni verticali e orizzontali dell'organizzazione.

Consiste nel definire le dimensioni del gruppo che può essere guidato da un solo dirigente. Naturalmente l'ampiezza si ripercuote sulle dimensioni della struttura.



IL CONTROLLO DIRETTIVO

I problemi di struttura riguardano i collegamenti tra le varie posizioni organizzative. In tale ambito è necessario considerare i rapporti verticali (dipendenti dalla struttura aziendale) ed i collegamenti orizzontali.



IL CONTROLLO DIRETTIVO

Condizioni che limitano l'ampiezza del controllo direttivo:

- a) scarsa formazione del personale;
- b) delega di autorità non adeguata;
- c) obiettivi non chiari;
- d) tecniche di comunicazione non efficaci;
- e) elevate responsabilità ai livelli inferiori;
- f) complessità dei compiti e delle responsabilità da attribuire.



IL CONTROLLO DIRETTIVO

Condizioni che estendono l'ampiezza del controllo direttivo:

- a) elevata formazione dei subordinati;
- b) compiti ben definiti;
- c) comunicazioni efficaci;
- d) obiettivi chiari e verificabili;
- e) responsabilità concentrate ai livelli più alti.



Il docente consiglia di approfondire le seguenti tematiche:

- a) Modelli di struttura organizzativa;
- b) Struttura funzionale;
- c) Struttura divisionale;
- d) I gruppi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
12/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE



LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

L'organizzazione attiene ai criteri, alle regole ed ai processi (stabiliti dal soggetto economico), ai quali debbono attenersi tutti i lavoratori affinché l'azienda raggiunga determinati obiettivi.

Il primo fondamentale momento dell'amministrazione economica dell'impresa è costituito dall'organizzazione.



LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Il successo, o l'insuccesso, derivante dall'applicazione delle regole dell'organizzazione, inciderà sul grado di:

- ✓ efficienza;
- ✓ efficacia;
- ✓ del sistema di impresa.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

ELEMENTI FONDAMENTALI



ELEMENTI FONDAMENTALI

Il termine organizzazione ha almeno tre significati:

- ✓ il processo attraverso il quale l'insieme di persone che, con il proprio lavoro, partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività dell'azienda viene strutturato secondo i principi di divisione del lavoro e coordinamento, sicché tale insieme acquisisce una struttura e diventa un sistema;
- ✓ la funzione aziendale che svolge detto processo;
- ✓ guardando al risultato di detto processo, il termine organizzazione può essere considerato sinonimo di azienda (il termine "organizzazione" è particolarmente usato nella letteratura aziendalistica di area anglosassone, laddove nella tradizione italiana si preferisce "azienda").



ELEMENTI FONDAMENTALI

Ai fini dello studio della relativa organizzazione, l'azienda risulta costituita da persone e tecnologie.

In funzione delle opportunità fornite dall'ambiente esterno e tenendo conto dei vincoli imposti dal medesimo, l'azienda definisce i propri obiettivi.

Dall'Influenza reciproca tra risorse umane e tecnologie deriva il comportamento aziendale.



ELEMENTI FONDAMENTALI

Il comportamento aziendale è anche funzione delle variabili organizzative, ossia le modalità attraverso le quali si realizzano le connessioni tra gli elementi del sistema organizzativo, definendone specifici attributi (i ruoli organizzativi) indipendentemente dalle persone che li impersonano.

Sono normalmente considerate variabili organizzative:

- ✓ la struttura organizzativa;
- ✓ i sistemi (o meccanismi) operativi;
- ✓ lo stile di leadership o, più in generale, la cultura organizzativa.



ELEMENTI FONDAMENTALI

Per efficienza si intende la capacità di svolgere una determinata attività riducendo al minimo ogni spreco di risorse.

In altri termini, per produrre in maniera efficiente è necessario ottimizzare la fase che riguarda l'acquisizione di input e la fase che attiene gli output.

Per efficacia si intende la capacità di conseguire obiettivi prefissati.



LA STRUTTURA ED I CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

La struttura organizzativa riguarda i criteri di divisione del lavoro fra le diverse persone che operano all'interno dell'impresa.

In altri termini, i criteri attraverso i quali viene diviso il lavoro, determinano la struttura organizzativa dell'impresa.

La divisione del lavoro può essere:

- ✓ orizzontale;
- ✓ verticale.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

La divisione del lavoro verticale riguarda l'attribuzione del potere ai vari organi.

L'organizzazione può essere:

- ✓ formale;
- ✓ reale.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

La struttura organizzativa dell'azienda è contraddistinta:

- ✓ dalla divisione del lavoro;
- ✓ dal grouping;
- ✓ dai meccanismi di coordinamento;
- ✓ dal decentramento.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

La divisione del lavoro si sostanzia:

- ✓ nella divisione in attività elementari dei processi aziendali e nel unione di queste attività in compiti secondo un qualche principio logico o tecnico;
- ✓ nel conferimento dei compiti alle posizioni organizzative, ovvero ai ruoli definiti all'interno dell'impresa; i compiti assegnati ad una posizione rappresentano le sue funzioni;
- ✓ nell'attribuzione di una o più persone a ogni posizione, istituendo così gli organi aziendali.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

Il grouping

Il grouping è l'unione degli organi, in base ad un specifico criterio, in unità organizzative alle quali è solitamente messo a capo un organo di comando (il responsabile dell'unità organizzativa).

Anche le unità organizzative possono essere riunite in unità di livello superiore; l'impresa stessa può essere considerata come l'unione di più alto livello, al quale è anteposto l'alta direzione (o direzione generale).

Nel concreto, le unità organizzative nelle quali si muove un'impresa sono diversamente nominate: officine, settori, divisioni, dipartimenti, sezioni, direzioni, uffici, reparti, ecc.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

Il coordinamento

Il coordinamento ha un ruolo integrativo alla divisione del lavoro, avendo il fine di:

- ✓ accordare le scelte e le attività degli organi e delle unità organizzative, tra loro e con gli obiettivi dell'azienda;
- ✓ garantire la scorrevolezza delle attività, senza problemi o disallineamenti temporali;
- ✓ cancellare la variabilità dei comportamenti, qualora non sia desiderabile.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

La delega

La delega è il cessione di poteri decisionali e delle correlate incombenze dell'organo delegante (quello precedentemente investito) ad l'altro organo definito delegato.

Il *decentramento* di una struttura organizzativa aumenta più essa delega



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

Il decentramento presenta plurimi vantaggi:

- ✓ Evita che venga riservato tempo dagli organi in cima alla gerarchia a decisioni ricorrenti e di minore portata;
- ✓ aiuta la velocità delle disposizioni;
- ✓ permette una maggiore analisi degli aspetti operativi e attuativi delle disposizioni;
- ✓ agisce da fattore motivazionale del personale, poiché più personale viene coinvolto nelle decisioni.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

Il decentramento può essere:

- ✓ verticale, avviene se i poteri sono dislocati ad un organo di linea dipendente nella gerarchia (solitamente riguarda scelte per l'attivazione degli obiettivi aziendali);

- ✓ orizzontale, avviene se i poteri sono trasferiti ad un organo di staff (solitamente riguarda scelte sui metodi di lavoro, che fanno parte delle competenze specialistiche dell'organo di staff)



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

Il decentramento può in più essere:

- ✓ selettivo, se sono assegnati ad un organo poteri decisionali su interrogativi relativi la funzione nella quale rientra;
- ✓ Parallelo, se sono assegnati all'organo che presidia un output i poteri decisionali (solitamente ampi) per coordinarlo.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

Con organigramma ci riferiamo alla raffigurazione grafica di una struttura organizzativa in un momento preciso.

E' costituito da:

- ✓ rettangoli, (enti o organi);
- ✓ linee, (le relazioni gerarchiche o funzionali tra gli enti)

All'interno dei rettangoli normalmente troviamo la denominazione dell'ente, la sua potenziale sigla, il responsabile ed potenzialmente altre info considerate interessanti.



STRUTTURA E CRITERI DI DIVISIONE DEL LAVORO

Tra gli enti troviamo:

- ✓ gli organi di line (che hanno potere gerarchico sugli enti sotto di loro);
- ✓ gli organi di staff (che sono di sostegno agli enti di line es. studi, segreterie, uffici, ecc.).

Gli enti organizzativi (o organi, o unità organizzative) raffigurati nell'organigramma prendono varie titoli, in considerazione dell'area di competenza: direzioni, officine, aree, dipartimenti, divisioni, reparti, ripartizioni, settori, sezioni, uffici,



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'AZIENDA



L'impresa industriale è l'azienda di produzione diretta, che attua una trasformazione fisico. In pratica trasforma le materie prime e/o i semilavorati in beni da destinare al consumo o per ulteriori attività produttive.

Il fattore caratterizzante di tale impresa è la presenza di una specifica funzione di produzione, che è collegata alle altre funzioni aziendali.

Essa può essere di due tipi: di produzione in senso stretto o di assemblaggio.



Ogni processo produttivo è definito dai prodotti ottenuti e dal processo di trasformazione.

Oggi i principali aspetti che li caratterizzano sono:

- ✓ orientamento alla soddisfazione del cliente: è l'elemento fondamentale delle strategie produttive e commerciali, che realizzano ricerche di mercato per individuare caratteristiche, gusti, esigenze della clientela. Le ricerche devono essere periodicamente ripetute, al fine di tenere conto dei mutati gusti;
- ✓ apertura all'innovazione tecnologica: i cambiamenti recenti sono legati soprattutto ai progressi dell'elettronica ed all'impiego di nuovi materiali.



- ✓ introduzione di nuovi sistemi di gestione della produzione: sono sistemi orientati alla riduzione dei costi e dei capitali investiti in scorte, oltre che sull'incremento della produttività aziendale;
- ✓ perseguimento della qualità totale: è una filosofia aziendale che tenta di prevenire i difetti nei vari stadi di lavorazione, migliorando tutti i servizi connessi alla produzione/vendita dei beni.

Considerato che l'impresa cerca di agire in modo socialmente responsabile, diventa perseguimento della qualità sociale



La localizzazione delle imprese industriali si decide in base a molteplici fattori:

- ✓ costi di trasferimento delle materie e dei prodotti finiti;
- ✓ disponibilità di fonti energetiche e/o personale qualificato;
- ✓ Incentivi pubblici ed infrastrutture.



La struttura patrimoniale si caratterizza dalla prevalenza delle immobilizzazioni rispetto al capitale circolante (investimenti a breve), Ciò rende la struttura più rigida e con maggiori costi fissi.



La struttura organizzativa può essere analizzata verticalmente (se si indagano i livelli di divisione del potere gerarchico) o orizzontalmente (se i livelli sono indagati con il criterio della specializzazione per funzione, per prodotti, etc.)

I modelli principali sono:

- ❖ funzionale: struttura accentrata dove le unità si collegano alle funzioni aziendali;
- ❖ divisionale: decentrata poiché le unità sono dotate di autonomia operativa con obiettivi di redditività;
- ❖ a matrice: propria delle imprese che operano per progetti;



La gestione si divide in interna ed esterna.

Può essere esaminata sotto l'aspetto tecnico, economico e finanziario.

Si distingue:

- 1) gestione caratteristica: comprende le operazioni ed i componenti relative alle attività di cui all'oggetto sociale.
- 2) gestione finanziaria: comprende le operazioni ed i componenti relative agli investimenti e disinvestimenti delle disponibilità liquide;
- 3) gestione fiscale: comprende le operazioni/variazioni che nascono dall'applicazione della normativa tributaria
- 4) gestione patrimoniale: comprende le operazioni di investimento, di amministrazione e di disinvestimento di beni estranei alla gestione caratteristica;
- 5) gestione straordinaria: comprende le attività ed i componenti estranee alle attività tipiche.



Le scelte di produzione riguardano:

- a) le dimensioni della capacità produttiva;
- b) il frazionamento della capacità produttiva;
- c) l'elasticità e la flessibilità;
- d) l'automazione,

Per capacità produttiva si intende il volume di produzione o di servizi produttivi ottenibili in un dato periodo di tempo,



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
13/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE STRUTTURE INNOVATIVE



LE STRUTTURE INNOVATIVE

Talvolta i modelli di struttura esaminati nella lezione precedente non rispondono alla complessità ambientale ed alle sollecitazioni del mercato.

Bisogna considerare:

la flessibilità dei comportamenti strategici;

il crescente ricorso all'esternalizzazione di funzioni.

Sono pertanto necessari nuovi ed alternativi modelli organizzativi.



LE STRUTTURE INNOVATIVE

L'organizzazione per **processi** è necessaria a causa della sempre maggiore creatività del lavoro nelle imprese e della conseguente innovazione, ma anche della sempre maggiore rapidità con cui le decisioni imprenditoriali devono essere assunte.

Tale modello consente di progettare ed utilizzare strutture sempre più elastiche, anche superando i modelli organizzativi tradizionali.



LE STRUTTURE INNOVATIVE

Con l'organizzazione a **rete** si allacciano rapporti sempre più stretti tra impresa, fornitori e clienti. Il funzionamento è basato sulle procedure, tuttavia è caratterizzata da un'elevata de formalizzazione dei rapporti, per cui il funzionamento dipende molto dall'efficacia ed efficienza del sistema informativo.

Certamente rende veloce e flessibile l'operatività aziendale.

La struttura per **progetto** è un'articolazione della struttura funzionale. All'interno di essa vengono costituiti gruppi di lavoro, con l'incarico di elaborare e porre in attuazione alcuni progetti determinati. Nella pratica una volta stabilito il progetto, se ne nomina il capo cui sono affiancati alcuni specialisti. Al compimento del progetto, il gruppo viene sciolto.



LE STRUTTURE INNOVATIVE

Struttura organizzativa per matrice

L'istituzionalizzazione della struttura per progetto, determina la struttura per matrice.

La struttura aziendale adotta un carattere reticolare, con un intrecciatura di competenze funzionali e per progetto.

L'intreccio tra responsabilità orizzontali e specializzazione verticale, creando un doppio apporto di autorità.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

NUOVE TENDENZE



NUOVE TENDENZE

Le sollecitazioni esterne e la sempre maggior globalizzazione del sistema economico, impongono alle imprese di individuare e studiare nuove soluzioni organizzative.

Tale attività progettuale rende più snelle le strutture esistenti ed attribuisce maggiore autonomia decisionale alle persone.



NUOVE TENDENZE

Nascono nuovi modelli di organizzazione:

A. Organizzazione snella: si sviluppa riducendo i livelli gerarchici e fornendo maggiore responsabilità alle unità con autonomia decisionale.

Vantaggi:

- risparmio dei costi;
- rapidità nelle decisioni;
- ampliamento delle mansioni, soprattutto per le figure intermedie.

.



NUOVE TENDENZE

B. Organizzazione che apprende: si basa sull'apprendimento e sulla formazione continua, nonché sulla capacità dell'impresa di assorbire i continui mutamenti dell'ambiente esterno, organizzandosi in base ad essi.

Tale modello presuppone un attento e continuo coinvolgimento delle unità lavorative, anche per individuare le capacità dei singoli, incentivandone l'emersione.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE PROCEDURE



LE PROCEDURE

I compiti della funzione organizzativa non si esauriscono con la sola progettazione della struttura, ma proseguono con la definizione di procedure atte a garantire il funzionamento del sistema.

Tali procedure sono stabilite all'inizio e successivamente implementate sulla scorta dell'esperienza operativa.

.



LE PROCEDURE

Le procedure di informazione hanno lo scopo di alimentare i flussi di conoscenza all'interno dell'organizzazione.

Quelle decisionali definiscono gli interventi e i ruoli rivestiti nell'assunzione delle decisioni.

Stabilita una data attività, la successione di decisioni, atti, autorizzazioni e pareri può essere rappresentata con un diagramma di flusso.

.



LE PROCEDURE

La procedura è stabilire norme di comportamento adottabili in futuro, per risolvere problemi simili o analoghi. Tali norme possono essere regole decisionali o operative.

Si distinguono:

A.

B. procedure di controllo: sono dirette a seguire gli andamenti di gestione.

.



SVILUPPO ED EFFICIENZA AZIENDALE



SVILUPPO ED EFFICIENZA AZIENDALE

L'efficienza organizzativa è presupposto fondamentale per lo sviluppo.

In ogni azienda è richiesta crescente specializzazione e maggiore coordinamento delle attività, a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.

L'organizzazione è fondamentale per migliorare la produttività aziendale.

.



SVILUPPO ED EFFICIENZA AZIENDALE

La buona organizzazione ha riflessi anche sull'efficienza gestionale. Tale aspetto è fondamentale sia nelle aziende di grandi dimensioni, sia in quelle più piccole.

Certamente all'aumentare della complessità dell'organizzazione, è necessario individuare soluzioni sempre più efficaci.

Gli effetti sull'efficienza sono tanto più importanti quanto maggiore è la concorrenza, che si fronteggia operando sulla qualità del prodotto, sui costi di esercizio e, di riflesso, sul prezzo del bene o servizio finale.

.



SVILUPPO ED EFFICIENZA AZIENDALE

E' di tutta evidenza che il vantaggio che un'impresa ben organizzata può avere in termini di produttività ed economicità della gestione, non è facilmente contrastabile da parte dei concorrenti diretti.

Per operare in maniera efficace ed efficiente è necessario avere un'organizzazione razionale.

Solo così si ottiene una gestione proficua in termini di corretto utilizzo delle risorse e calibrazione della propria struttura organizzativa al fine di impiegare al meglio le risorse disponibili.

.



Da quanto sopra esposto risulta con chiarezza che l'organizzazione aziendale non può essere improvvisata, ma anzi deve essere programmata e costantemente aggiornata.

L'obiettivo è la corretta divisione del lavoro e la distribuzione del potere decisionale e delle conseguenti responsabilità all'interno della struttura. al fine di dividere il lavoro tra le unità pertanto:

La creazione di una rete di **comunicazione efficiente** conduce più velocemente verso l'obiettivo aziendale, con una minore incidenza dei costi.

.



I PIANI AZIENDALI E LA GAP ANALYSIS



I PIANI AZIENDALI

I piani aziendali sono gli strumenti con cui vengono fissati gli obiettivi da raggiungere, le risorse da impiegare e le azioni da compiere in un dato arco di tempo.

Solitamente il piano è composto da quattro sezioni:

- 1.obiettivi;
- 2.politiche/linee di azione;
- 3.attività;
- 4.risorse disponibili.



I PIANI AZIENDALI

Attraverso le “politiche” viene stabilito un sistema di obiettivi da perseguire. Esse dunque sono strumentali rispetto agli obiettivi e sono fondamentali nella gestione.

Costituiscono la guida per la determinazione dei traguardi aziendali. Naturalmente esse devono tenere conto delle previsioni economiche di mercato, nonché delle risorse disponibili.

.



I PIANI AZIENDALI

I piani possono riguardare:

- a) le singole funzioni;
- b) l'intera azienda.

I piani di funzione descrivono obiettivi, risorse ed azioni con riferimento alle varie aree funzionali (piano di marketing, piano di produzione, piano di controllo di gestione, etc.).

I singoli piani confluiscono nel piano aziendale.

.



I PIANI AZIENDALI

Il piano aziendale (business plan) considera l'impresa nel suo complesso. Nel medesimo è formalizzato l'intero processo di programmazione aziendale.

In esso confluiscono tutti gli obiettivi dell'impresa, le analisi di tutte le risorse disponibili, le analisi sull'ambiente esterno e le previsioni generali.

Solitamente vengono individuati quattro ambiti:

Piano economico: sintetizza costi e ricavi ed indica le previsioni riguardanti i risultati economici;

Piano patrimoniale: sintetizza le consistenze patrimoniali previste;

Piano di investimenti: sintetizza gli investimenti programmati dalle varie funzioni aziendali;

Piano finanziario: sintetizza il fabbisogno finanziario programmato per il periodo di riferimento.

.



I PIANI AZIENDALI

Data la mutevolezza dell'ambiente esterno e l'orizzonte temporale dei piani, essi devono essere flessibili, cioè devono rendere possibile un rapido mutamento di direzione al variare delle condizioni sulla scorta delle quali il piano è stato scritto.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL BUDGET



IL BUDGET

E' un documento contabile che evidenzia costi e ricavi delle operazioni ed azioni stabilite nel piano.

Con il budget vengono espressi e valutati gli effetti economici delle azioni pianificate.

Tende a prevedere i risultati economici futuri.

E' utile sia da un punto di vista decisionale, sia ai fini del controllo.

Il budget consente di visualizzare, da un punto di vista economico, le scelte gestionali programmate e facilita la valutazione delle stesse.

.



IL BUDGET

Se il budget viene articolato per funzioni è anche possibile controllare i risultati delle singole unità che formano l'organizzazione.

I vantaggi sono riassumibili come segue:

- a) stima del risultato della gestione;
- b) è uno strumento utile a migliorare l'efficienza generale;
- c) rappresenta il primo step dell'attività di controllo.

.



IL BUDGET

A volte si fa confusione tra budget economico e conto economico previsionale.

Si tratta di strumenti differenti perché:

- a) le strutture sono differenti (quella del conto economico è stabilita dal legislatore, mentre quella del budget è sostanzialmente libera);
- b) il budget tiene conto della situazione economica aziendale, ma non delle modifiche contabili;
- c) il budget fornisce più informazioni rispetto al conto economico, dati anche i minori vincoli normativi;
- d) nel budget non si tiene conto, o si considera in modo minore rispetto al conto economico, della variabile fiscale;
- e) il budget contiene dati previsionali, mentre il conto economico si fonda su dati consuntivi.

.



IL BUDGET

Il processo che porta alla redazione del budget è avviato ben prima della chiusura dell'esercizio (dicembre), per chiudersi entro la fine dell'esercizio.

Il Budget per essere efficace deve essere operativo dal primo giorno dell'esercizio di riferimento.

.



IL BUDGET

Al fine di costruire un budget affidabile è importante analizzare dettagliatamente il contesto competitivo.

Il budget economico:

- a) è il documento finale di un sistema di budget settoriali, collegati fra essi;
- b) per ognuno si parte da dati espressi in quantità, successivamente trasformati in valori monetari (es: quantità da vendere in previsione x prezzi di vendita);
- c) deve essere controllato periodicamente per verificare le ragioni degli scostamenti tra preventivo e consuntivo.



IL BUDGET

Il controllo è fondamentale perché un'eventuale modifica delle variabili dei budget settoriali, si ripercuote perciò sul budget economico e quindi sul risultato economico atteso.

Per riuscire ad adottare eventuali interventi correttivi è necessario prevedere monitoraggi e programmazioni infrannuali, che naturalmente dovranno essere attendibili.

.



IL BUDGET

Al budget economico è collegato quello finanziario (impieghi e fonti di finanziamento) e quello cassa (flusso monetario).

-
-



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

GAP ANALYSIS



GAP ANALYSIS

Nella realtà si riscontra anche una programmazione più “aggressiva” che si basa sulla cosiddetta analisi del divario.

In estrema sintesi vengono fissati gli obiettivi, per poi valutare le azioni da intraprendere per eliminare il divario tra quanto prefissato e quanto normalmente perseguibile.

-
-



GAP ANALYSIS

I punti sono:

- a) fissazione degli obiettivi;
- b) revisione degli obiettivi;
- c) determinazione del divario, tra quanto programmato e quanto realizzato;
- d) l'individuazione delle azioni per ridurre il divario.

In base al divario verranno l'impresa deciderà se continuare nelle proprie azioni o modificare le stesse, introducendo dei correttivi.

.
.



GAP ANALYSIS

I piani sono definiti per tentativi, dopo ripetute ed attente valutazioni dei vincoli interni ed esterni, ma anche delle interazioni tra impresa ed ambiente.

Gli obiettivi sono determinati per gradi, tramite la correzione delle ipotesi di partenza.

Alla determinazione degli obiettivi e delle politiche si arriva per gradi, attraverso una serie di correzioni delle ipotesi di partenza ed una vera e propria contrattazione fra i diversi responsabili dell'attività aziendale.

-
-



Il docente suggerisce di approfondire i seguenti argomenti:

- a) la pianificazione aziendale;
- b) i differenti tipi di piano;
- c) il budget;
- d) le differenze tra budget e conto economico;
- e) fondamenti della Gap Analysis.

.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
15/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

GLI STILI DI COMANDO



GLI STILI DI COMANDO

In mancanza di un'efficace direzione del personale, anche il più efficiente sistema direttivo - con ottime procedure di organizzazione, programmazione e controllo - produce risultati limitati.

La gestione delle risorse umane è una funzione molto delicata perché è essenziale:

attribuire all'azienda le professioni necessarie;
assicurarsi che gli individui inseriti raggiungano gli obiettivi prefissati.

Naturalmente il rapporto impresa-lavoratori è conflittuale.



GLI STILI DI COMANDO

1. L'imprenditore chiede il massimo rendimento rispetto agli oneri sostenuti.
2. Il lavoratore, viceversa, desidera il massimo risultato rispetto al reddito percepito.

La capacità' di un organo direttivo si misura non solo sui risultati, ma anche sulla qualità (clima) delle relazioni lavorative che sono presenti in azienda.

Ciò dipende dal comportamento organizzativo e dall'adozione dei diversi stili di comando.



GLI STILI DI COMANDO

Per stile si intende il modello di governo dei rapporti di lavoro nell'organizzazione. Lo stile è differente da impresa ad impresa.

La scelta di un modello piuttosto di un altro dipende da:

- a) complesso dei valori posseduto da chi dirige;
- b) abilità dei sottoposti.

Solitamente lo stile è la sintesi dei seguenti fattori. Può essere:

1. Autoritario: è una direzione tradizionale, fondata sul principio dell'autorità e si basa sul controllo esterno o di supervisione.



GLI STILI DI COMANDO

Il principio fondamentale è il rapporto gerarchico, sulla scorta del quale il superiore impone al subordinato le proprie decisioni, con la minaccia di sanzioni in caso di mancato rispetto.

Tale stile comprime molto la personalità del lavoratore, perché si fonda sui seguenti assunti:

- l'uomo non ama il lavoro;
- i soli metodi per spingere un uomo a lavorare sono i controlli e le minacce di sanzione;
- l'uomo evita di accollarsi responsabilità e preferisce essere diretto.

2. Partecipativo: è una direzione basata sul consenso e sulla motivazione. Richiede il decentramento del processo decisionario attuata prevalentemente mediante la creazione della motivazione; il controllo quindi diventa autocontrollo. Inoltre il processo decisionario ha una struttura decentrata.



GLI STILI DI COMANDO

Uno dei principi cardine è quello della delega, poiché i subordinati/sottoposti sono coinvolti nei processi: essi si assumono precise responsabilità.

Il capo ha ruolo di impulso e coordinamento.

Tale teoria si basa sui seguenti assunti:

- l'uomo ama il lavoro, che assume una dimensione naturale come lo svago ed il riposo;
- l'uomo è disposto ad assumersi le responsabilità connesse al proprio ruolo;
- l'uomo è in grado di esercitare l'autodisciplina.



GLI STILI DI COMANDO

La realtà empirica dimostra come si debba preferire l'applicazione della teoria partecipativa, perché è dimostrato che l'organizzazione ricava un vantaggio dal coinvolgimento nel processo decisionale dei sottoposti.

E' evidente che in una situazione di crisi economica e crescente difficoltà come quella attuale, le imprese che resistono sono quelle che possono fare affidamento su un'elevata professionalità. Essa deve essere "coltivata" con un sistema di direzione premiante, che attraverso il coinvolgimento di ciascuno, riesce ad integrare gli obiettivi individuali e quelli aziendali.

L'identificazione con l'organizzazione è la base della motivazione delle risorse umane, poiché solo con essa il lavoratore percepisce la propria integrazione con l'organizzazione.



GLI STILI DI COMANDO

Il lavoratore può essere motivato a partecipare, tramite l'inserimento nell'organizzazione, o a produrre, tramite incentivi per l'aumento della produttività.

Naturalmente non mancano fattori motivazionali di tipo psichico o sociologico.

E' bene ricordare che il successo di uno stile partecipativo dipende dal riconoscimento della leadership del capo. Infatti se la leadership è riconosciuta è possibile indurre gli altri a modificare il proprio comportamento/atteggiamento senza ricorrere a meccanismi autoritari.



GLI STILI DI COMANDO

La leadership è proporzionale al carisma di una persona.

Con il proprio esempio il leader:

- crea spirito corporativo;
- rende riconoscibili e condivisibili i valori di fondo dell'azione collettiva;
- ottiene la collaborazione volontaria degli individui



GLI STILI DI COMANDO

Le nuove sollecitazioni poste alla gestione del personale richiedono una direzione partecipativa, tendente a trasmettere le conoscenze ed a prevenire o risolvere celermente le cause di conflitto.

Per raggiungere tale obiettivo occorre una dirigenza in grado di conciliare le esigenze dell'impresa con quelle dei lavoratori, anche facendo crescere la professionalità di ciascuno.



I BISOGNI



I BISOGNI

I problemi di motivazione presentano aspetti soprattutto psico-sociologici.

Teoria sulla gerarchia dei bisogni (Maslow)

L'individuo tende alla soddisfazione di una serie di bisogni che possono essere ordinati sui gradini di una scala, in ordine crescente di importanza.

Ogni individuo punta a salire la scala, soddisfacendo dapprima le necessità elementari di sopravvivenza, per poi salire la scala mirando a soddisfare bisogni meno impellenti, ma tendenti a situazioni di maggiore tranquillità personale.



I BISOGNI

I bisogni sono:

- a) primari o di sussistenza (alimentazione, abbigliamento, etc.);
- b) di sicurezza (protezione della persona, del patrimonio, etc.);
- c) di socialità (partecipazione a gruppi);
- d) di stima (reputazione o prestigio);
- e) di autorealizzazione (convinzione di aver realizzato i propri obiettivi).



I BISOGNI

Il tipo di incentivi motivazionali è diverso a seconda del tipo di bisogni. Per quelli primari sono rilevanti incentivi di tipo economico, mentre per i successivi sono maggiormente importanti stimoli psicologici.

Infatti non sempre la retribuzione risolve la questione motivazionale, poiché quei lavoratori che hanno raggiunto un soddisfacente standard di vita, le leve sono di tipo morale.



I BISOGNI

Limiti della teoria di Maslow:

- per arrivare a soddisfare i bisogni superiori, non è sempre necessario soddisfare al 100% quelli inferiori;
- l'ordinamento sulla teorica scale può non essere uguale per i vari individui;
- la separazione dei bisogni è teorica, perché molto spesso essi sono interdipendenti;
- vi sono anche fattori ambientali che influenzano la scala dei bisogni.



I BISOGNI

Teoria applicata all'individuo che lavora nell'impresa (Herzberg)

Nasce al fine di colmare i limiti suddetti. I bisogni del lavoratore sono di due categorie:

1. Soddisfattivi: cioè quelli che, una volta soddisfatti, producono gratificazioni che stimolano l'azione. I fattori motivazionali sono il successo, le responsabilità assunte, la possibilità di avanzamento, etc.

2. Insoddisfattivi: sono i bisogni che, se non soddisfatti, generano frustrazione e determinano inazione.



INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Il dirigente deve anche valorizzare al meglio le risorse umane a disposizione. Le modalità possono essere:

1. incentivazione economica non più intesa come gratificazione individuale, ma come gratificazione di gruppo (es: compartecipazione ai risultati aziendali).

In questi termini è possibile avere una retribuzione fissa ed una variabile in relazione ai risultati aziendali.



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Pur se difficoltosa è una strada in grado di migliorare l'integrazione tra obiettivi individuali e aziendali, favorendo lo sviluppo di uno spirito di gruppo ed innalzando la produttività media.

L'alternativa è la retribuzione a rendimento, cioè legata alla maggiore efficacia dimostrata per far crescere la produttività del lavoro.

Tuttavia non sempre è facile individuare oggettivi parametri espressivi del risultato aziendale (profitto, valore aggiunto, etc.). Inoltre i risultati sono diversi a seconda dell'orientamento al gruppo piuttosto che all'individuo.

.



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Negli ultimi anni si sta sviluppando il sistema denominato stock option, secondo il quale viene concessa, come parte del compenso, l'opzione di acquistare in futuro (a un prezzo predeterminato) le azioni della società per cui si lavora.

E' in linea con la tendenza di sviluppare un'imprenditorialità collettiva.

.



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Motivazioni a partecipare e a produrre: nelle strutture più snelle si formano gruppi di lavoro integrati, che fanno avvicinare le fasi di progettazione e produzione.

Per tale via si esalta la partecipazione di ogni livello al progetto decisorio aziendale.

Ciò richiede professionalità e collaborazione nell'organizzazione.

.



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Principio del clan (Ouchi): sistema di gestione che tiene conto dei sacrifici a breve termine di alcune parti di uno scambio, compensando gli individui in modo che venga ripristinato l'equilibrio lungo termine.

Tra i componenti si affermano valori comuni di impegno verso gli obiettivi assegnati dal superiore; ciò rende superfluo un rapporto di tipo gerarchico.

.



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Un sistema premiante è quello che fornisce possibilità di carriera agli individui che dimostrano maggiori capacità professionali e maggiore attitudine all'impegno.

La forma di partecipazione è legata all'assunzione di responsabilità e al riconoscimento corrispondente dei meriti acquisiti.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

ANALISI DELLE MANSIONI



ANALISI DELLE MANSIONI

Anche per ridurre i conflitti, nelle imprese si cerca di attribuire le mansioni ai lavoratori, secondo le attitudini di ciascuno.

Pertanto l'obiettivo è mediare tra le esigenze oggettive, dettate dalle finalità aziendali e le capacità soggettive.

.



ANALISI DELLE MANSIONI

Il lavoratore è implicato anche psicologicamente all'impresa, perché si cerca un equilibrio tra:

- ❖ quello che il dipendente pensa di dover dare e ricevere dall'impresa;
- ❖ quello che l'organizzazione si aspetta di dare e ricevere dal dipendente.

Quindi è necessario agire sulle mansioni, al fine di integrare gli obiettivi dei singoli e dell'organizzazione.



ANALISI DELLE MANSIONI

Analisi e valutazione delle mansioni- job analysis

Per Job Analysis si intendono le tecniche utilizzate per riconoscere le caratteristiche necessarie per coprire le posizioni nell'organizzazione, per misurare l'efficienza del personale, etc.

È lo studio delle posizioni organizzative singole al fine di:

- ❖ studiare le caratteristiche delle operazioni e dei relativi compiti;
- ❖ approfondire le conoscenze e capacità degli esecutori;
- ❖ valutare la responsabilità nei confronti di altre unità.



ANALISI DELLE MANSIONI

Nelle imprese già funzionanti migliora la pianificazione delle risorse umane, perché mira ad abbinare le competenze professionali di ciascuno con le caratteristiche della mansione.

Per migliorare il rendimento del fattore umano si ricorre alle tecniche di variazione ed a quelle di ampliamento delle mansioni già attribuite attraverso:



ANALISI DELLE MANSIONI

- a. **rotazione**: cioè possibilità di far ruotare l'individuo in mansioni diverse, anche se comprese nello stesso ciclo di lavoro (riduce la routine del lavoro e accresce la professionalità del lavoratore);
- b. **estensione**: cioè affidando cicli integrati di operazioni e non parti di esse (maggiore responsabilizzazione del lavoratore);
- c. **arricchimento**: cioè tramite l'ampliamento verticale della mansione (il lavoratore è coinvolto anche nella fase decisionale).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
16/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



IL CONTROLLO DIREZIONALE



IL CONTROLLO DIREZIONALE

La funzione di controllo si pone al termine del ciclo di direzione e contestualmente pone le basi di avvio per un nuovo ciclo di attività.

E' una funzione intermedia tra la funzione decisionale e quella operativa e permette di valutare la bontà delle decisioni assunte e la corretta esecuzione delle stesse.



IL CONTROLLO DIREZIONALE

Si concentra nella funzione di governo, ma è parimenti una funzione diffusa ad ogni livello.

Se nel passato il controllo era visto come una funzione coercitiva, che vincolava gli uomini all'organizzazione (l'oggetto era la valutazione di onestà, efficienza, diligenza, etc.), oggi è un vero e proprio strumento di indirizzo dell'attività di gestione ed è una guida, poiché consente di individuare ed isolare le inefficienze gestionali che quindi vengono corrette.



IL CONTROLLO DIREZIONALE

Si è soliti individuare quattro fasi del controllo:

1. antecedente rispetto all'azione: è utile ad esaminare preventivamente le scelte gestionali;
2. concomitante rispetto all'azione: è utile per esaminare i risultati economici di gestione in realizzazione, rispetto a quelli preventivati;
3. sussequente rispetto all'azione: è utile per esaminare i risultati raggiunti, in vista della nuova programmazione futura;
4. prospettica: è utile per verificare le scelte strategiche e organizzative.



CONTROLLO OPERATIVO, VALUTAZIONE RENDIMENTO, CONTROLLO STRATEGICO



CONTROLLO OPERATIVO, RENDIMENTO, CONTROLLO STRATEGICO

Il sistema di controllo si compone come segue:

fissazione obiettivi: per ogni attività da compiere, vengono stabiliti determinati obiettivi. E' una fase delicata perché bisogna fissare obiettivi realistici, al fine di rendere efficaci le fasi successive;

misurazione dei risultati: per ogni attività vengono rilevati i dati a consuntivo, ma è necessario che l'impresa abbia un'organizzazione in grado di effettuare rilevazioni tempestive ed affidabili, da inviare periodicamente al management;

analisi degli scostamenti: per ogni attività si focalizza l'attenzione sui casi di scostamenti ritenuti anomali;

correttivi: è la fase finale in cui vengono apportati gli opportuni correttivi sulla scorta delle analisi di cui ai punti precedenti, in vista della nuova programmazione.



CONTROLLO OPERATIVO, RENDIMENTO, CONTROLLO STRATEGICO

Nell'ambito del sistema dei controlli è utile elaborare periodicamente (la cadenza dipende dal tipo di impresa e dalle esigenze del management) appositi Conti economici. Una periodicità “ricorrente” (per esempio mensile), permette di controllare costantemente l'attività aziendale e di apportare “in tempo reale” gli opportuni correttivi.

Analoghe considerazioni possono essere svolte anche per il budget economico e quello finanziario.

Infine vi è il controllo a posteriori, inerente valutazioni di efficienza.



CONTROLLO OPERATIVO, RENDIMENTO, CONTROLLO STRATEGICO

Per efficienza si intende la capacità di svolgere una funzione ed è determinata dal rapporto tra risultati conseguiti e risorse impiegate.

Per efficacia si intende la capacità di raggiungere gli obiettivi ed è determinata dal rapporto tra obiettivi raggiunti ed obiettivi preventivati.

Anche il controllo di gestione presenta alcuni limiti. Da un lato esso è influenzato dal sistema di programmazione, che ne determina il campo di riferimento ad esempio in termini temporali (preventivo di medio termine, controllo di medio termine, etc.). Inoltre non sempre si riesce agevolmente ad ampliare tale controllo dalla singola attività all'intera azienda,. Infatti se tale controllo individua l'inefficienza di un'area, esso non si spinge al resto del sistema aziendale.

.



CONTROLLO OPERATIVO, RENDIMENTO, CONTROLLO STRATEGICO

Nasce quindi il **controllo strategico** che è un controllo globale sulla gestione aziendale.

Gli obiettivi sono:

1. Verificare l'idoneità della gestione all'evoluzione dell'ambiente, cioè se le strategie elaborate sono coerenti con l'ambiente esterno.
2. Verificare la capacità dell'organizzazione di supportare le scelte strategiche, nonché la struttura dell'azienda.
3. L'efficienza del sistema e dei responsabili di direzione.

Il controllo strategico è completato con la verifica del grado di avanzamento della tecnologia direzionale, nonché la relativa compatibilità il fattore umano.

.



CONTROLLO OPERATIVO, RENDIMENTO, CONTROLLO STRATEGICO

Il controllo sistematico delle condizioni di struttura e di funzionamento dell'organismo aziendale è definito check-up aziendale.

E' caratterizzato dal maggiore approfondimento ed estensione (poiché riferito all'intera azienda) e per la tempistica di avvio, poiché non dipende da situazioni di crisi/inefficienze.

Fornisce informazioni utili al rafforzamento del sistema azienda e consente di far emergere precocemente eventuali criticità.

.



MODALITA' DEL CONTROLLO OPERATIVO



MODALITA' DEL CONTROLLO OPERATIVO

Quando gli scostamenti sono imprevisti e non tollerabili è necessario analizzarne le cause.

L'analisi causale è importante, perché è in grado di fornire le informazioni sulle origini delle deviazioni registrate rispetto agli obiettivi prefissati. Naturalmente l'analisi deve essere corretta, per non deviare gli interventi di gestione.

E' il controllo operativo che consente di mantenere un equilibrio tra obiettivi e risorse e, per tale via, assume anche la natura di controllo preventivo perché esamina ed analizza anche le operazioni ancora da realizzare.

.



MODALITA' DEL CONTROLLO OPERATIVO

Gli interventi di correzione possono riguardare:

- ✓ i piani, al fine di adeguare la programmazione alla situazione contingente della gestione;
- ✓ l'organizzazione, al fine di aumentare il livello delle prestazioni.

Per esempio nell'ambito delle vendite i dati raccolti dall'amministrazione ed inviati all'organo deputato al controllo operativo, sono analizzati dall'organo di programmazione al fine di valutare gli scostamenti e consentire all'organo direttivo di agire nel modo più opportuno. Dalla direzione commerciale partirà un flusso informativo invertito, il cui fine sarà quello di riportare l'equilibrio in azienda.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente consiglia di approfondire le seguenti tematiche:

- a) Posizione e ruolo della funzione di controllo;
- b) Le fasi del controllo direzionale;
- c) Controllo operativo;
- d) Valutazioni di rendimento;
- e) Controllo strategico;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
17/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

I SISTEMI INFORMATIVI



I SISTEMI INFORMATIVI

L'attività organizzativa e gestionale comporta l'assunzione di decisioni che presuppongono la conoscenza di dati ed informazioni sui mercati, sull'ambiente esterno e sulla realtà aziendale.

I dati di partenza, dopo un'operazione di selezione, raggruppamento e valutazione, diventano informazioni.



I SISTEMI INFORMATIVI

Le informazioni sono fondamentali per il processo decisionale e devono circolare liberamente nel sistema aziendale, perché solo sulla scorta di informazioni giuste è possibile prendere decisioni corrette.

Per tali motivi nelle imprese esistono sistemi informativi in grado di acquisire, gestire ed elaborare i dati, da cui trarre le informazioni da circolarizzare.

Il sistema informativo

Per sistema informativo si intende l'insieme di persone, mezzi e procedure con cui vengono raccolti ed elaborati i dati al fine di ottenere il flusso informativo da "girare" agli organi aziendali che devono assumere decisioni.



I SISTEMI INFORMATIVI

Il sistema informativo si definisce organizzato quando:

- a) documenta i fatti aziendali;
- b) informa i responsabili in ordine all'andamento delle aree di competenza;
- c) dà gli strumenti che consentono di programmare l'attività futura;
- d) è in grado di rendicontare l'attività svolta.

Al fine di organizzare un adeguato sistema informativo, l'azienda deve conoscere quanti dati elaborare, come elaborarli (quale tecnologia e di che tipo) ed individuare il personale in grado di adattarsi agli strumenti individuati.



I SISTEMI INFORMATIVI

I sistemi informativi producono informazioni di tipo qualitativo, se descrivono il fatto osservato, e di tipo quantitativo, se possono essere espresse in grandezze misurabili.

Le informazioni possono essere classificate anche secondo un altro criterio: contabili, se provengono dal sistema di rilevazione contabile ed ottenute in modo continuativo, extracontabili se riguardano azienda e mercato e non si avvalgono dello strumento del “conto”.



I SISTEMI INFORMATIVI

Nell'attuale sistema di mercato globalizzato, è notevolmente cresciuta la necessità di informazioni, sia perché si lavora “in rete” con rapporti sempre più stretti con “alleati” esterni, sia per l'aumentata complessità dell'ambiente esterno e della concorrenza globale.

Va da sé che il sistema impresa funziona solo se è in grado di coordinare i processi aziendali. Ciò è possibile solo se i sistemi informativi sono in grado di fornire continuamente informazioni attendibili sull'ambiente, sull'evoluzione dei sistemi e sulle scelte adottate dalla struttura organizzativa



I SISTEMI INFORMATIVI

È evidente che l'alta direzione necessita di un flusso informativo diverso rispetto a chi ha compiti esecutivi.

Per tale motivo il sistema informativo è suddiviso tra:

- 1) sistema operativo: formato da sotto-sistemi di supporto per la programmazione delle attività esecutive, nonché per il relativo controllo operativo (informazioni analitiche).
- 2) sistema direzionale: produce le informazioni per il management aziendale, a supporto delle decisioni complesse, nonché per il relativo controllo di attuazione (informazioni aggregate).



I SISTEMI INFORMATIVI

Il sistema è costituito da vari elementi:

1. flussi di informazioni che provengono dai processi di elaborazione finalizzati a soddisfare esigenze informative di soggetti interni ed esterni;

Siccome i dati sono la rappresentazione di un fenomeno, essi costituiscono la base di partenza del processo di produzione delle informazioni. Pertanto l'impresa deve scegliere con accuratezza quali dati rilevare, come reperire i medesimi, a quale prezzo, etc.

2. le procedure, cioè l'insieme delle regole tramite cui i dati vengono raccolti, elaborati e trasmessi;



I SISTEMI INFORMATIVI

3. i mezzi e strumenti con cui vengono raccolti i dati e trasmesse le informazioni. Oggi ha assunto un'importanza fondamentale la tecnologia, con le proprie reti telematiche.

4. le persone che si occupano della raccolta, elaborazione ed archiviazione dei dati. E' evidente che l'intero processo "taglia trasversalmente" tutta l'organizzazione, perché molteplici sono i soggetti coinvolti.



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

Il sistema informativo aziendale è diviso tra sistema direzionale e sistema operativo.

Tali sistemi sono collegati perché il sistema direzionale elabora informazioni, che supportano il processo decisionale, anche per la fissazione degli obiettivi.

Una volta assunta la decisione, si passa all'esecuzione tramite la comunicazione delle scelte adottate.

Infine vi è il controllo, dai cui esiti derivano nuove informazioni anche da porre a base della futura programmazione.



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

Consente di produrre le informazioni necessarie a supportare l'attività di management di qualunque livello aziendale, orientata ai processi di controllo e di decisione manageriale.

Il sistema supporta l'alta direzione, nonché le posizioni organizzative che partecipano al ciclo di direzione; è in grado di produrre informazioni; in modalità "push" (su richiesta dell'utente, sono standardizzate) o "pull" (su richiesta del management, sono analitiche).



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

Alla base del sistema informativo direzionale vi sono i sistemi che contengono dati elementari.

Le informazioni utili per la direzione strategica dell'impresa sono ottenute tramite l'elaborazione di dati la cui origine può essere esterna o interna.



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

Successivamente i dati elementari vengono trattati con una serie di applicazioni che consentono l'elaborazione di informazioni che supportano le normali procedure di controllo, nonché di elaborare informazioni più dettagliate per qualsivoglia occorrenza del management.

Per progettare il sistema informativo direzionale è necessario analizzare e conoscere il processo decisionario, poiché è fondamentale conoscere chi assume le decisioni ed i dati che Necessitano, nonché la struttura organizzativa dell'impresa.

Ciò permette di individuare:

- a) gli obiettivi da conseguire;
- b) i vincoli da rispettare;
- c) gli strumenti disponibili;
- d) le procedure da utilizzare.



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

L'andamento del fabbisogno informativo è valutato sulla scorta delle impressioni del management, ma anche sull'osservazione diretta.

Le potenziali sorgenti di dati vanno valutate in base alla natura, all'attendibilità e disponibilità.



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

Per soluzione informatica di massima si intendono sia i requisiti hardware e software, sia l'architettura del sistema.

Limiti:

1) si rischia di assecondare qualunque richiesta informativa espressa dagli intervistati, senza considerare vincoli e rischi. E' opportuno condurre un'analisi marginale per determinare il vantaggio di un'informazione aggiuntiva, rispetto al costo di ottenimento della medesima;

.



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

2) il sistema non funziona correttamente se le fonti non sono di qualità;

3) le scelte informatiche sono condizionate dalle caratteristiche della struttura organizzativa e dal maggiore o minore decentramento dei processi decisionali.

E' altresì necessario valutare le conseguenze della tecnologia sulle persone e sul metodo di lavoro di ciascuno.

.



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

Gli individui devono essere motivati all'uso del sistema ed è fondamentale farne comprendere l'utilità presente e futura.

Pertanto in fase di progettazione è necessario:

- a) valutare gli interventi necessari al coinvolgimento degli utenti;
- b) stimare il tempo che l'utente impiega per cambiare il proprio modo di lavorare, appropriandosi delle potenzialità del nuovo sistema;
- c) ottenere una forte sponsorizzazione da parte della direzione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

SISTEMA E.R.P.



SISTEMI E.R.P.

Sono sistemi informativi integrati formati da moduli che corrispondono alle principali aree funzionali dell'impresa e si rendono necessari per allineare telematicamente le varie funzioni al fine ultimo della condivisione dei dati.

I moduli sono indipendenti, ma al contempo integrati e condividono la stessa base di dati.



SISTEMI E.R.P.

I sistemi ERP promuovono lo sviluppo di flussi informativi tra le funzioni a supporto del management. Il dato di riferimento è inserito una sola volta nel sistema, ma è condiviso da tutte le funzioni aziendali.

Ad esempio nell'ipotesi della vendita, una volta acquisito l'ordine, alcune informazioni sono trasmesse al modulo della produzione che, ove necessario, invia i dati al modulo degli approvvigionamenti e così via.

Knowledge management

E' un approccio strategico che individua nel capitale intellettuale le risorse da gestire, per migliorare i risultati di tutta l'impresa.



SISTEMI E.R.P.

Un'impresa in grado di gestire la propria conoscenza è in grado di sfruttare pienamente il proprio patrimonio informativo che è costituito non solo da quanto presente nella piattaforma informativa, ma anche dal bagaglio di esperienze dei propri lavoratori.

Le imprese di grandi dimensioni investono molto in questi sistemi:

1. mappatura delle competenze, il cui obiettivo è formare l'anagrafe delle competenze presenti in azienda;



SISTEMI E.R.P.

2. corporate knowledge base, cioè archivi che memorizzano informazioni, documenti e dati;
3. reti intranet, utili per accedere e condividere celermente informazioni;



SISTEMI E.R.P.

Il principale ostacolo incontrato dai sistemi ERP è di tipo culturale, poiché anche a fronte di investimenti corposi in ambito tecnologico, se nell'azienda non vi è circolazione e/o condivisione delle informazioni (informazione=potere), i risultati tarderanno ad arrivare.

Anche a livello individuale gli individui tendono a mantenere le informazioni, convinti che da esse dipenda il proprio destino all'interno dell'azienda.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Il ruolo dell'informazione nella moderne economia;
- 2) Elementi dei sistemi informativi;
- 3) Il sistema informativo direzionale;
- 4) Sistema E.R.P.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
18/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



IL CONCETTO DI STRATEGIA E IL PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA



IL CONCETTO DI STRATEGIA

Gestire l'impresa vuol dire governarla, cioè:

- ✓ amministrare i fattori della produzione;
- ✓ assicurare la sopravvivenza tramite la ricerca di condizioni di equilibrio.



IL CONCETTO DI STRATEGIA

Le scelte dell'impresa sono

1. strategiche, cioè di vertice per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa;
2. tattiche, riguardanti cioè le modalità di impiego delle risorse;
3. operative, cioè attuative.

L'impresa deve decidere in quale mercato e settore operare e come concorrere in esso/i

Vi è quindi una gerarchia di scelte che:

- a. ha per priorità la scelta delle aree d'affari;



IL CONCETTO DI STRATEGIA

- b. ha come intermedia la scelta delle modalità di competizione;
- c. ha come base le scelte relative alle singole funzioni (produzione, marketing, finanza, etc.).

Gli organi di governo sono chiamati a:

- ✓ scegliere, in base alla strategia complessiva, le aree di affari in cui operare;
- ✓ stabilire la strategia competitiva;



IL CONCETTO DI STRATEGIA

Attraverso la strategia si sceglie l'ambiente competitivo di riferimento dell'impresa (mercato, politiche di approvvigionamento, etc.), soggetti esterni con cui si verrà a contatto.

Non sempre l'imprenditore ha una strategia, ma la mancanza di strategia non esclude l'assunzione di decisioni strategiche riguardo alcuni aspetti di gestione.



IL CONCETTO DI STRATEGIA

Per gestione strategica si intende una gestione impostata su scelte di base che hanno ad oggetto sia gli obiettivi che l'impiego delle risorse aziendali.

In mancanza di visione strategica, aumenta il rischio d'impresa perché al mutare delle condizioni esterne, l'impresa rischia di trovarsi ai margini del mercato. Infatti i mutamenti esterni rappresentano opportunità, ma anche rischi per l'impresa che deve adeguarsi tempestivamente.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

GLI ATTEGGIAMENTI DELL'IMPRENDITORE



GLI ATTEGGIAMENTI DELL'IMPRENDITORE

L'atteggiamento può essere:

➤ di attesa: in sostanza si attende il mutamento esterno, per avviare un procedimento di adeguamento interno. Tipico delle piccole imprese: è atteggiamento passivo e ripetitivo di chi non dispone di un quadro strategico di sviluppo.



GLI ATTEGGIAMENTI DELL'IMPRENDITORE

- di anticipo: in sostanza il mercato viene studiato di continuo per prevederne ed anticiparne i mutamenti. E' atteggiamento di difesa perché il cambiamento è in risposta (sebbene anticipata) a sollecitazioni esterne;
- attivo: in sostanza si cerca di influenzare l'ambiente esterno in maniera più favorevole allo sviluppo aziendale ed è fondato sull'innovazione.



GLI ATTEGGIAMENTI DELL'IMPRENDITORE

Si passa ad una leadership ambientale, con l'impresa che influenza gli eventi esterni, secondo prospettive temporali di lunga durata:

- ❖ la strategia è il mezzo per raggiungere traguardi di lungo periodo, in relazione all'andamento del rapporto impresa-ambiente
- ❖ l'elemento che dà la misura del grado di avanzamento del processo di gestione aziendale è l'orientamento strategico delle decisioni;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA



PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA

I comportamenti di lungo periodo sono formati da 4 fasi:

1. formulazione delle previsioni;
2. individuazione degli obiettivi;
3. definizione della strategia;
4. adattamento della struttura organizzativa.

Gli obiettivi di sviluppo sono:

✓ sviluppo dimensionale dell'impresa: l'imprenditore persegue l'obiettivo di crescita, al rafforzamento della compagine aziendale. Si basa sulle politiche di reinvestimento;



PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA

- ✓ miglioramento degli equilibri gestionali economici, patrimoniali e finanziari;
- ✓ riduzione del rischio complessivo di gestione;
- ✓ mantenimento delle posizioni di mercato già raggiunte;
- ✓ disinvestimento parziale o totale e uscita dal mercato.

La scelta strategica è quindi orientata dagli obiettivi fissati e successivamente deve essere esaminata in relazione alla struttura organizzativa.



PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA

Per orientamento strategico si intende l'insieme dei valori posti alla base della vita Aziendale.

I valori riguardano:

- il ruolo nella società;
- i bisogni da soddisfare;
- i principi etici da trasmettere e far applicare all'interno.

Ciò ha a che fare con i motivi di presenza dell'impresa nell'ambiente e necessita di coerenza di comportamenti interni ed esterni della struttura aziendale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Il concetto di strategia;
- 2) L'orientamento strategico;
- 3) L'atteggiamento dell'impresa;
- 4) Le fasi del processo strategico;
- 5) Le differenze tra strategia e politica.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
19/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE STRATEGIE COMPLESSE



LE STRATEGIE COMPLESSE

Nell'ambito della gestione aziendale il management deve continuamente scegliere tra arbitraggi e opzioni possibili.

Gli arbitraggi si presentano:

- ✓ perché le risorse disponibili sono limitate;
- ✓ perché i progetti possono essere incompatibili.

L'arbitraggio ha una durata differente a seconda dell'elemento scelto. Se si preferiscono gli investimenti, l'arbitraggio avrà un orizzonte temporale lungo; viceversa se si predilige l'aspetto finanziario/della liquidità, l'arbitraggio avrà un orizzonte temporale breve.



LE STRATEGIE COMPLESSE

La contrapposizione sorge spesso a causa dell'effetto che la scelta ha sulla gestione operativa o su quella finanziaria.

Le opzioni hanno ad oggetto l'uso delle risorse e stabiliscono le modalità di impiego in ordine ai tempi ed alla misura dei messi.

Le opzioni strategiche di investimento si dividono in:

- opzioni di sviluppo;
- opzioni di abbandono;
- opzioni di differimento;
- opzioni di flessibilità.

La strategia si lega alle capacità distintive dell'impresa (risorse specifiche).

Esse rappresentano un vincolo, ma anche un punto di riferimento.



LE STRATEGIE COMPLESSE

Capacità distintive: sono gli elementi intrinseci all'impresa, che ne determinano il successo. Sono quelle caratteristiche da cui si desume che, sulla sola scorta delle proprie competenze, l'impresa acquisirà un vantaggio competitivo sulle altre.

Per “capacità” si intende un'abilità nel combinare gli elementi produttivi in modo innovativo.

In questo ambito le risorse fondamentali sono quelle intangibili della fiducia e delle competenze.



LE STRATEGIE COMPLESSE

Naturalmente le competenze appartengono ai singoli individui che costituiscono la forza lavoro dell'azienda, ma possono essere trasfuse nell'organizzazione tramite la codifica di apposite procedure/buone prassi. Ecco che si passa dal concetto di competenze a quello di capacità.

Nel tempo le risorse specifiche sono modificabili, mentre risultano difficilmente modificabili le risorse di cultura gestionale.

La strategia complessiva per il raggiungimento degli obiettivi che l'impresa si pone dipende dalla situazione in cui essa versa e dalle opzioni strategiche disponibili.



LE STRATEGIE COMPLESSE

La strategia è anche influenzata dalla situazione di maggiore o minore equilibrio dell'attività, poiché in presenza di squilibri sono minori le alternative percorribili.

un'impresa in buona salute potrà puntare alla crescita, anche in ipotesi di congiuntura economica negativa, perché è in grado di modificare la propria area di affari;

un'impresa in cattiva salute dovrà preoccuparsi di sopravvivere e potrà optare solo per soluzioni in grado di “conservarla”;

un'impresa a metà (tra la buona e la cattiva salute) ha necessità di mantenere le posizioni occupate.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

I PERCORSI DI SVILUPPO



I PERCORSI DI SVILUPPO

Tre sono i percorsi alternativi di sviluppo:

- 1) sviluppo dimensionale: lo sviluppo è inteso in senso quantitativo, cioè la gestione punta all'espansione dell'attività.
Naturalmente lo sviluppo può essere inteso anche in senso qualitativo, come miglioramento dei rapporti tra impresa ed ambiente.



I PERCORSI DI SVILUPPO

2) risanamento: è un percorso tipico delle piccole imprese con squilibri strutturali, per i quali è necessario intervenire rapidamente ed efficacemente;

3) rafforzamento: è un percorso prudente che tende a difendere le posizioni occupate.

.



I PERCORSI DI SVILUPPO

Vantaggi:

Per mezzo dello sviluppo dimensionale, le medie imprese possono garantirsi la sopravvivenza nel tempo, perché un organismo sano ha la possibilità di adeguare il volume di attività alle proprie potenzialità, nonché di adattarsi alle sollecitazioni esterne.

.



I PERCORSI DI SVILUPPO

la crescita può contribuire ad ampliare il divario ricavi-costi operando su entrambi i termini del rapporto

- ❖ permette di acquisire un maggior peso nel mercato, attraverso l'aumento delle vendite;
- ❖ l'aumento dei volumi permette economie di scala;
- ❖ decrescono i costi unitari di prodotto e ciò provoca un vantaggio competitivo;
- ❖ all'aumentare del volume di produzione diminuisce l'incidenza delle spese generali.

.



I PERCORSI DI SVILUPPO

La grande dimensione conferisce all'impresa un potere maggiore nei confronti dell'ambiente e ciò provoca intuibili vantaggi in termini di condizioni applicate dai fornitori, ma anche di trattamenti preferenziali da parte di soggetti terzi (banche, amministrazioni pubbliche, etc.).

Lo sviluppo dimensionale ha come obiettivo l'ottimizzazione di utilizzo delle risorse aziendali e l'acquisizione di maggiore forza rispetto ai soggetti con cui l'impresa si interfaccia.

.



I PERCORSI DI SVILUPPO

Se il processo di crescita è concepito con precisione ed è efficacemente attuato, l'impresa è in grado di trarre vantaggio dalle proprie potenzialità strutturali.

E' bene precisare che il processo di espansione non è a scatti e/o improvvisato, ma è graduale e dunque provoca e/o richiede andamenti progressivi.

In tale processo è necessario esaminare correttamente vantaggi e svantaggi.

Svantaggi

a. le imprese di piccola dimensione, che in seguito al processo di crescita sono divenute medie, assumono una nuova posizione, rispetto a quella precedentemente consolidata, e ciò può portare a dover affrontare nuovi rischi.



I PERCORSI DI SVILUPPO

- b. maggiore rigidità collegata all'ampliamento della struttura aziendale;
- c. minore capacità di mantenere il necessario grado di controllo sulla gestione

Il processo di espansione è generato da stimoli esterni (occasioni di mercato) e interni (migliore utilizzo delle risorse). Grazie alla crescita l'uso dei fattori produttivi viene ottimizzato.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

EFFETTI E LIMITI DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE



EFFETTI E LIMITI DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE

Resource based theory: le risorse hanno un ruolo decisivo per l'impresa, anche ai fini dell'individuazione dell'area di affari in cui competere.

Le competenze, i processi organizzativi, le caratteristiche aziendali, permettono alla stessa di formulare o sviluppare strategie che migliorano l'efficacia e l'efficienza.



EFFETTI E LIMITI DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE

Per capire le direzioni dello sviluppo bisogna far riferimento:

- 1) all'ampiezza degli obiettivi di crescita da perseguire
- 2) al conseguente variare del rischio di impresa
- 3) alla tipologia di risorse disponibili per lo sviluppo

Le politiche di espansione possono prendere una direzione piuttosto che un'altra perché:

- l'impresa ha più o meno ambizione
- si ritiene che le proprie risorse siano più adatte ad una strada piuttosto che ad un'altra



EFFETTI E LIMITI DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE

In tale ottica l'impresa può scegliere:

- ❖ la **concentrazione** cioè l'espansione nei business esistenti, al fine di sfruttare al meglio il proprio know-how;
- ❖ **diversificazione** cioè l'incremento della gamma di prodotti o i mercati di riferimento (diversificazione correlata e diversificazione conglomerale);
- ❖ diversificazione **internazionale**.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- a) Gli arbitraggi e le opzioni;
- b) Le capacità distintive;
- c) Percorsi di sviluppo;
- d) Le politiche di espansione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
Insegnamento: GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
Lezione n°: 20/S3
Titolo: QUIZ
Attività n°: 2

Facoltà di Economia

QUIZ



LE STRATEGIE ED I PERCORSI ALTERNATIVI DI SVILUPPO



LE STRATEGIE ED I PERCORSI ALTERNATIVI DI SVILUPPO

Esistono tre differenti strategie per lo sviluppo dimensionale:

1. sviluppo monosettoriale, mediante processi di integrazione orizzontale e verticale;
2. sviluppo polisettoriale, mediante diversificazione laterale e conglomerale;
3. sviluppo internazionale, mediante un processo di espansione internazionale.



LE STRATEGIE ED I PERCORSI ALTERNATIVI DI SVILUPPO

Attraverso lo sviluppo monosettoriale la crescita è perseguita negli ambiti in cui l'impresa già opera, in modo da ottenere un migliore collocamento dei propri prodotti e di conseguire vantaggi nell'approvvigionamento delle risorse di base.

L'integrazione orizzontale è un procedimento che provoca l'aumento del volume di affari in un ambito già noto all'impresa.

Avviene tra imprese simili per struttura o prodotto finale.



LE STRATEGIE ED I PERCORSI ALTERNATIVI DI SVILUPPO

Può favorire l'espansione territoriale, ma può presentare lo svantaggio di avere prodotti che si contendono il medesimo mercato.

Lo sviluppo orizzontale si ottiene mediante un'espansione dell'organizzazione, oppure creando nuove unità produttive o ancora acquistando imprese simili.

Ciò non è sempre possibile, ma solo quando tra le produzioni esistono vincoli tecnologici e, comunque, se lo consentono la domanda e l'offerta.



LE STRATEGIE ED I PERCORSI ALTERNATIVI DI SVILUPPO

Obiettivi

- ✓ aumentare la quota di mercato;
- ✓ completare la gamma di prodotti;
- ✓ allargare le aree di vendita,

Per tali aspetti si orienta l'attenzione verso aziende concorrenti che producono beni non presenti nella propria gamma, proprio per poter aumentare il proprio patrimonio di conoscenze, a patto che esista una domanda in grado di assorbire i nuovi prodotti.

Vantaggi

lo sviluppo orizzontale è rapido, in termini temporali e permette di sfruttare meglio le proprie risorse disponibili e/o di realizzare le economie di costo.



LE STRATEGIE ED I PERCORSI ALTERNATIVI DI SVILUPPO

Per economia di scala si intende la capacità della grande impresa di produrre a costi minori rispetto ad un'impresa più piccola, nonché di distribuire quantità maggiori.

Per economia di espansione si intende la capacità di abbattere l'onerosità del processo di espansione, proprio grazie all'espansione attuata.



LA STRATEGIA DI SVILUPPO VERTICALE



LA STRATEGIA DI SVILUPPO VERTICALE

Lo sviluppo verticale si verifica quando l'impresa assume il controllo di uno stadio di produzione o di distribuzione.

In pratica integra al proprio interno una serie di passaggi intermedi.

L'integrazione verticale può essere ascendente (se si assume il controllo di imprese che forniscono materie prime) o discendente (se si assume il controllo di imprese distributrici).



LA STRATEGIA DI SVILUPPO VERTICALE

Dunque l'espansione ha ad oggetto fasi del ciclo operativo "adiacenti" a quelle dell'impresa; si tratta di attività collegate e non di attività simili.

L'obiettivo è quello di agglomerare le fasi comprese nel medesimo ciclo tecnico - economico.



LA STRATEGIA DI SVILUPPO VERTICALE

Il vantaggio principale è l'incremento del valore aggiunto, dato che aumenta il differenziale tra i prodotti finiti e le materie acquistate. In sostanza partendo da beni di un certo valore, si giunga a beni di valore superiore.

In questo modo l'impresa assorbe meglio il proprio rischio operativo perché il maggiore valore aggiunto fornisce una protezione dalle variazioni di mercato, ha un maggiore controllo del mercato avendo maggiore forza e potendo introdurre migliori barriere all'ingresso.

Inoltre, assorbendo le fasi intermedie, riesce a controllare meglio i costi ed i canali di approvvigionamento.



LA STRATEGIA DI SVILUPPO POLISETTORIALE



LA STRATEGIA DI SVILUPPO POLISETTORIALE

La diversificazione produttiva consente all'impresa di acquisire posizioni in settori e/o mercati diversi da quelli abituali.

Si tratta di una diversificazione multisettoriale che non mira né alla concentrazione, né al rafforzamento del rapporto impresa-mercato.



LA STRATEGIA DI SVILUPPO POLISETTORIALE

La strategia di sviluppo diversificato può essere:

- a) Laterale: se esiste un collegamento tra la vecchia produzione e la nuova;
- b) conglomerale: quando non esiste alcun collegamento tra la vecchia produzione e la nuova.

L'obiettivo di una simile strategia di diversificazione è quello di individuare occasioni propizie per aumentare il proprio volume d'affari.

I conseguenti vantaggi sono (principalmente) la stabilizzazione del reddito e la riduzione del rischio operativo, che sarà maggiormente diversificato al pari delle produzioni.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA FUSIONE



LA FUSIONE

E' una forma di concentrazione aziendale che si realizza con l'unione di due o più imprese esercitate in forma di società. Da tale concentrazione viene fuori un'impresa più grande e più forte.

La fusione può essere:

1. **per unione**, cioè le società partecipanti sono sciolte e viene costituita una nuova entità;
2. **per incorporazione**, cioè una delle società partecipanti all'operazione "assorbe" le altre, che vengono sciolte;



LA FUSIONE

In ogni caso l'obiettivo del miglioramento dei risultati economici si realizza proprio con la creazione di un'unica entità (che sostituisce le altre) che permette di aumentare i ricavi o, viceversa, di ridurre i costi in seguito al miglioramento dell'efficienza tecnica della gestione e la riduzione dei costi generali, in seguito all'aumento dei volumi.



LA FUSIONE

- ✓ si inizia con le trattative;
- ✓ si elabora il progetto di fusione, nel quale tra l'altro si indica il rapporto di concambio tra le azioni/quote. Ovviamente parte integrante di tale progetto saranno i bilanci (annuali/infrannuali), le situazioni patrimoniali, le relazioni degli organi amministrativi al fine di consentire a tutti i soci di avere piena contezza e conoscenza dell'operazione.



LA FUSIONE

Una volta approvato il progetto, la delibera di fusione va depositata presso la Camera di Commercio-Ufficio del Registro Imprese. Dopo un certo termine (60 giorni) dall'ultima iscrizione si redige l'atto di fusione vero e proprio, che andrà anche depositato nei 30 giorni successivi presso il Registro Imprese. La fusione ha effetto dall'ultima iscrizione effettuata, che è quella presso il Registro imprese di competenza della newco o dell'incorporante.

Ovviamente l'aspetto cruciale è quello economico e dei rapporti di forza tra le parti, che si traduce nel rapporto di concambio.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
21/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'espansione dei mercati e le sempre crescenti occasioni per delocalizzare le produzioni, ha provocato, nel tempo, la sempre maggiore espansione internazionale delle imprese.

E' evidente come le sempre maggiori opportunità di collocare (soprattutto) in paesi in via di sviluppo le produzioni o singole fasi della produzione, consente alle imprese di ridurre i costi di esercizio ed aumentare i profitti.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'espansione internazionale viene considerata come una prosecuzione del processo di diversificazione. Tuttavia la diversificazione vera e propria, riducendo la specializzazione delle attività aziendali, modifica merceologicamente il rischio di impresa.

Con l'internazionalizzazione si persegue una politica di compensazione dei risultati, diversificando le attività aziendali per giungere ad una crescita equilibrata. In sostanza per l'impresa è possibile bilanciare le differenti congiunture che si realizzano nei singoli Paesi in cui opera, al fine di ottenere risultati costanti.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

La penetrazione commerciale nei Paesi esteri è graduale, ma tendente alla crescita, sia per quello che riguarda le attività da svolgere che i rischi da correre.

La gradualità è giustificata dal fatto che inizialmente il contesto non è noto e ciò non è valutato solo in termini di rischiosità, ma provoca anche dei ritardi nell'ambito delle previsioni di vendita (in termini di quantità e di tipologia di beni/servizi).

.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: I PERCORSI



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: I PERCORSI

Un percorso tipico è contraddistinto dall'iniziale vendita di beni prodotti nel Paese di origine; successivamente si tende a cercare accordi commerciali con partners locali al fine di far produrre in loco i propri beni. L'ulteriore passo è rappresentato dagli investimenti necessari a creare una propria rete distributiva, propedeutica al passo successivo rappresentato dall'apertura di proprio stabilimenti produttivi.

Il processo di internazionalizzazione può dirsi completo quando non dipende più da opportunità occasionali (per esempio il minore costo del lavoro o la minore tassazione), ma rientra nell'ambito delle più ampie scelte strategiche.

Tale stato è definito di sviluppo multinazionale che, in sostanza, si fonda sulle capacità del management e sulla disponibilità di capitali.

.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: I PERCORSI

Si definisce multinazionale l'impresa in grado di produrre e distribuire contemporaneamente in più Paesi del mondo. Naturalmente una scelta di questo tipo porta risultati nel lungo periodo.

Difatti solo le imprese con maggiori disponibilità di capitale possono intraprendere una simile politica, poiché all'inizio i profitti sono bassi a causa dei maggiori costi ed investimenti da sopportare.

.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: I PERCORSI

Qualunque tipo di strategia (sviluppo orizzontale, integrazione verticale, diversificazione produttiva ed espansione internazionale) ha proprie specificità in termini di obiettivi perseguiti e modalità seguite per il raggiungimento dei medesimi.

Tali politiche rappresentano tappe successive di sviluppo, il cui primo passo è lo sviluppo orizzontale e cioè il rafforzamento nel proprio mercato tradizionale.

Nella fase di start-up la crescita è legata al ciclo di vita del prodotto.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: I PERCORSI

Nella fase successiva (dunque di un'impresa già affermata) è più adatta la logica esterna, con la relativa espansione in svariati settori.

La fase successiva è nota come crescita interrelata, nel senso che la crescita è ricercata nella collaborazione fra imprese, dunque prescinde dall'incremento dimensionale delle strutture organizzative.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: I PERCORSI

La rete (o network): è basata sui rapporti fra i partner ed esiste un'entità centrale che coordina gli altri.

Al di fuori di tali rapporti, che sono mantenuti fin quando le imprese stesse li ritengono convenienti, le imprese stesse si muovono liberamente.

IL modello è definito europeo se le imprese sono nel medesimo continente; è definito americano se riguarda grandi imprese che operano su più continenti ma nel medesimo settore.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA CRISI AZIENDALE



LA CRISI AZIENDALE

Solitamente la crisi si manifesta con il calo delle vendite, perdite permanenti e crescita dell'indebitamento.

Le imprese incontrano maggiori difficoltà in periodi di congiuntura economica negativa: in tale situazione si cerca di mantenere le posizioni raggiunte, con la rinuncia a politiche espansionistiche.

Quasi sempre l'impresa entra in crisi a causa di errori nelle politiche adottate, errori che poi si aggravano con il declino dell'economia.



LA CRISI AZIENDALE

Se è vero che il declino dell'economia dipende da cause esterne alle singole imprese, è altrettanto vero che la crisi aziendale dipende anche da fattori interni quali l'incapacità di prevedere una caduta della domanda e/o l'incapacità di attuare prontamente le contromisure più opportune.

Solitamente i fattori esterni accelerano ed aggravano un processo di crisi nato all'interno e che ha provocato già una condizione di squilibrio aziendale.

Quando infine si arriva al deterioramento patrimoniale, l'impresa entra in una crisi irreversibile che porta alla fine dell'organizzazione.

In tali situazioni le possibilità sono la ristrutturazione, la riorganizzazione o la riduzione degli organici (downsizing).



LA CRISI AZIENDALE

I principali vantaggi della riduzione degli organici sono:

- ✓ riduzione dei costi generali;
- ✓ processi decisionali più rapidi;
- ✓ comunicazioni più fluide;
- ✓ aumento della produttività.



LA CRISI AZIENDALE

Quando le cause della crisi vengono individuate e suddivise tra fattori esterni e/o interni diventa fondamentale mettere a punto le strategie più opportune per avviare il processo di risanamento, che nella realtà dipendono certamente dai fattori scatenanti la crisi, ma anche dalle effettive risorse disponibili.

In mancanza, o in caso di insuccesso, le strade percorribili sono quelle della liquidazione volontaria o delle procedure concorsuali. Il ricorso all'una piuttosto che all'altra dipende, in sostanza, dalla capacità dell'impresa di far fronte ai propri debiti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL RISANAMENTO AZIENDALE



IL RISANAMENTO AZIENDALE

Nell'ipotesi di un risanamento perseguibile si può ricorrere a:

- ✓ **ristrutturazione stragiudiziale dei debiti:** si tratta di veri e propri accordi con i creditori che da un lato rinunciano a parte delle proprie pretese, mentre dall'altra parte acquistano il controllo di tutta la procedura di risanamento;
- ✓ **risanamento gestionale:** quando l'impresa ha la forza di riacquisire un equilibrio con le sole proprie forze;



IL RISANAMENTO AZIENDALE

Il risanamento gestionale richiede comunque, nel tempo, la volontà e capacità di apportare nuovi capitali nell'attività (fonti esterne, fonti interne, flussi di cassa rivenienti dall'attività, etc.)

Il **processo** di risanamento presuppone:

- ✓ un piano elaborato dalla proprietà e condiviso/approvato dai creditori;
- ✓ interventi modulati e scaglionati nel tempo (breve, medio e lungo periodo);
- ✓ il coinvolgimento dell'organizzazione, che deve credere nel processo di risanamento.



IL RISANAMENTO AZIENDALE

Le procedure, pur diverse tra loro, hanno passaggi comuni:

- ✓ ricapitalizzazione e creazione di liquidità finanziaria;
- ✓ riduzione di costi e conquista del punto di pareggio;
- ✓ ristabilimento del clima di fiducia all'interno dell'organizzazione;
- ✓ conquista della fiducia di tutti i portatori di interesse (banche e fornitori soprattutto);
- ✓ mutamento dell'organico di tipo quali – quantitativo;
- ✓ revisione del piano di risanamento,



IL RISANAMENTO AZIENDALE

Procedure straordinarie

Anche il ricorso ad un'operazione straordinaria può essere una soluzione allo stato di crisi in cui l'impresa può trovarsi.

Cessione: consiste nella vendita dell'azienda e dunque con il trasferimento della coordinazione economica. La contropartita è costituita da denaro o quote/azioni. Il prezzo dell'azienda ceduta è determinato con criteri patrimoniali, reddituali o misti.



IL RISANAMENTO AZIENDALE

Scissione: si ha quando tutto il patrimonio, o una parte di esso, è trasferito ad altra società (preesistente o nuova). Anche in tale caso il “prezzo” è determinato con criteri patrimoniali, reddituali o misti e la contropartita è formata da denaro o quote/azioni.

Trasformazione: si ha quando una società di qualsiasi tipo si trasforma in una società di tipo analogo (omogenea), oppure in società di altro tipo (eterogenea)

Liquidazione volontaria: si ha quando i soci deliberano di liquidare tutto il patrimonio, o parte di esso, al fine di soddisfare tutti i crediti. In caso di incapacienza, sarà la proprietà ad apportare la differenza.



IL MODELLO DI PORTER E LE A.S.A.



IL MODELLO DI PORTER E LE A.S.A.

E' opportuno definire la strategia competitiva:

- ✓ per singole aree strategiche di affari, **a.s.a.** (= singole unità di business aziendale);
- ✓ per strategia **complessiva**.

Nella realtà le due strategie sopra richiamate, sono interdipendenti perché la moltiplicazione delle a.s.a. diventa il livello di strategia complessiva.

La modalità per individuare il **business** è la quota di mercato in cui l'azienda intende operare.



IL MODELLO DI PORTER E LE A.S.A.

L'individuazione del business è effettuata nelle a.s.a secondo vari elementi tra cui:

- ✓ gruppi di consumatori cui rivolgersi;
- ✓ bisogni da soddisfare;
- ✓ tecnologie secondo cui si scelgono i prodotti per le funzioni.

Nella realtà un uso può avere più utilizzazioni e comunque i bisogni possono essere soddisfatti secondo differenti tecnologie.



IL MODELLO DI PORTER E LE A.S.A.

La **scelta** di un a.s.a. varia a seconda dell'opportunità di adottare una buona strategia competitiva o della possibilità di raggiungere margini di profitto dalle economie di interrelazione connesse con l'estensione della strategia complessiva.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL MODELLO DI PORTER



IL MODELLO DI PORTER

Porter ha allargato il concetto di concorrenza passando dalla concorrenza reale a quella potenziale e da quella diretta a quella indiretta.

Tra l'altro prevede anche il ruolo dei fornitori.



IL MODELLO DI PORTER

Effettivamente nel mercato i margini sono funzione:

- del potere della clientela;
- del potere dei fornitori;
- della pressione concorrenziale.

Cinque forze qualificano la competitività delle imprese che operano nel singolo settore:

1. il numero e la concentrazione delle imprese presenti: più sono numerose, maggio è la concorrenza;
2. tasso di crescita: una crescita lenta causa conflitti;



IL MODELLO DI PORTER

3. standardizzazione del prodotto: maggiore è, più intensa sarà la concorrenza sui prezzi;
4. livello di costi fissi: elevati costi fissi portano le imprese ad utilizzare pienamente la propria capacità produttiva, poiché cercano di “spesarli” aumentando i volumi di vendita;
5. alte barriere all'uscita, che possono provocare eccedenze produttive, che provocano la riduzione della redditività.



IL MODELLO DI PORTER

E' comunque opportuno effettuare un'approfondita analisi al fine di capire quale dei fattori concorrenziali ha il maggior peso, ma anche per definire le azioni più opportune in relazione ai propri punti di forza ed alla propria posizione.

L'impresa può quindi costruire il proprio vantaggio competitivo se è in grado di realizzare una struttura organizzativa più efficiente degli altri e se riesce a differenziare la propria offerta.



IL MODELLO DI PORTER

Il **vantaggio competitivo** può essere ricercato attraverso:

- ✓ la differenziazione del prodotto;
- ✓ la leadership di costo.

L'impresa si distinguerà per la propria strategia competitiva, rispetto ai concorrenti per:

- ✓ gli obiettivi specifici;
- ✓ le linee generali;
- ✓ le politiche assunte a base dei comportamenti di mercato.

Sarà realizzata una sintesi dei rapporti esistenti tra impresa, clientela e concorrenza e specificati il ruolo che l'impresa deve avere con il mercato, in tutti i comprati di cui è composto.



PRESSIONE COMPETITIVA



PRESSIONE COMPETITIVA

Il cosiddetto schema di Porter è lo schema tradizionale della concorrenza allargata. In base ad esso le scelte di mercato sono guidate:

- ✓ dall'attrattività, in termini di domanda e di profitti;
- ✓ dalla posizione competitiva che l'azienda potrà assumere;

La scelta è funzione di componenti oggettivi/soggettivi perché si fonda sulla capacità di assumere un vantaggio competitivo durevole del mercato scelto.



PRESSIONE COMPETITIVA

L'attrattività di un settore è valutata esaminando le cinque forze che determinano condizioni di maggiore o minore attrattività in generale.

Esse sono:

- a. entrata di nuovi concorrenti;
- b. minaccia di sostituti dei prodotti;
- c. potere contrattuale dei clienti;
- d. potere contrattuale dei fornitori;
- e. Concorrenza reale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

CATENA DEL VALORE



CATENA DEL VALORE

Al fine di capire le cause del vantaggio o svantaggio competitivo si è soliti rappresentare l'impresa come un insieme di attività collegate che costituiscono anelli di una catena: la **catena del valore**.

Gli elementi fondanti del vantaggio competitivo sono le attività che creano valore, necessarie a creare un prodotto valido per i clienti.

Il margine è la differenza tra il valore generato ed i costi sostenuti. “spacchettando” il margine, è possibile capire in quale punto di questa ipotetica catena si può intervenire per conquistare un vantaggio competitivo.



CATENA DEL VALORE

La catena del valore è un concetto che dobbiamo sempre a Porter; egli sostiene che:

1. l'impresa crea valore per il cliente, quantificabile nel prezzo del prodotto.
2. Il valore creato si distingue in due parti:
 - a. costi sostenuti per ottenere quel prodotto
 - b. margine che rimane all'impresa.
3. Maggiore è il valore, maggiore sarà il divario tra margini e costi.

La catena del valore è fondamentale per capire le fonti del vantaggio competitivo, distinguendo le funzioni di gestione in due gruppi.



CATENA DEL VALORE

Una distinzione importante è tra attività primarie e di supporto.

1. **attività primarie:** riguardano il ciclo di produzione e vendita, dalla logistica interna ai servizi per i clienti.
2. **attività di supporto:** funzioni con maggiore elasticità, di supporto alle attività primarie



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
23/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



LE STRATEGIE E LE COMPETENZE DISTINTIVE



LE STRATEGIE E LE COMPETENZE DISTINTIVE

L'impresa costruisce il proprio vantaggio competitivo se riesce a:

- a) realizzare le fasi indicate nella catena del valore a costi inferiori a quelli che sostiene la concorrenza;
- b) Intraprendere azioni di differenziazione, tramite cui puntare a differenziare il prodotto ed evitare che l'unico elemento di comparazione sia il prezzo.

Un'impresa può scegliere tra varie strategie di base, tra cui:

- ✓ leadership di costo, attraverso la quale si cerca di raggiungere livelli di costi più bassi rispetto ai concorrenti;



LE STRATEGIE E LE COMPETENZE DISTINTIVE

Per ottenere questo risultato si può intraprendere la strada di:

- cercare nuove tecnologie esclusive;
- trovare canali preferenziali per accedere alle materie prime e così via.

Se un'azienda può raggiungere e mantenere questa leadership, avrà rendimenti superiori alla media del settore a patto che:

- pratici prezzi vicini alla media del settore;
- fornisca prestazioni allineate agli standard normali.

Se il mercato non recepisce quel prodotto al pari di quello della concorrenza, l'impresa che ha agito per diventare leader di costo dovrà ridurre i prezzi e ciò annullerà i benefici della posizione favorevole.



LE STRATEGIE E LE COMPETENZE DISTINTIVE

- ✓ Differenziazione; è la strategia per imprese che vogliono differenziarsi col design, immagine di marca, canale distributivo, etc

Preliminarmente bisogna capire quali sono le caratteristiche che in un settore sono percepite come importanti.

Successivamente l'impresa si pone nella condizione di appagare in modo ineguagliabile;

Se il mercato percepisce questa capacità dell'impresa, tale differenza viene compensata con prezzi superiori alla media.



LE STRATEGIE E LE COMPETENZE DISTINTIVE

E' importante che il vantaggio di prezzo non venga assorbito dai maggiori costi, al fine di creare barriere all'entrata,

MA

Elevate quote di mercato generano squilibri se necessitano di grossi investimenti, soprattutto all'inizio.



LE STRATEGIE E LE COMPETENZE DISTINTIVE

✓ Focalizzazione, l'impresa mira a raggiungere migliori risultati in un'area ristretta di compiti.

Presenta due varianti:

- a. focalizzazione sui costi: l'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento scelto;
- b. focalizzazione sulla differenziazione: l'impresa, nell'ambito del segmento scelto, persegue la differenziazione.

le varianti puntano sulla differenza fra il segmento scelto e gli altri segmenti del settore, differenza che può essere individuata

- da un gruppo di clienti;
- in un particolare sistema di produzione e di consegna.

Tali differenze implicano che questi segmenti siano serviti male dai concorrenti che operano con un campo di azione più grande. Ci si focalizza a soddisfare i bisogni speciali del segmento prescelto.

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

STRATEGIE E COMPETENZE DISTINTIVE: SPUNTI

STRATEGIE E COMPETENZE DISTINTIVE: SPUNTI

Al fine di ottenere risultati nel tempo, la strategia di base deve restare sostenibile.

In pratica il vantaggio competitivo acquisito deve permanere anche in seguito alle contromosse dei concorrenti e l'azienda deve essere in grado di avere barriere che rendono difficoltoso imitare la strategia.

Non è inusuale avere sia imprese che applicano con successo le strategie sopra esposte, sia imprese che non riescono ad applicare alcuna strategia e dunque non riescono ad acquisire alcun vantaggio competitivo.

In altri casi o per maggiore capacità dell'impresa o per le diverse caratteristiche dell'ambiente, è possibile individuare una strategia vincente.

STRATEGIE E COMPETENZE DISTINTIVE: SPUNTI

Quindi sceglierà i segmenti di mercato di riferimento, in relazione alla possibilità o meno di scegliere politiche in grado di far acquisire un vantaggio competitivo.

La strategia è diversa a seconda che l'obiettivo da raggiungere sia la minimizzazione di costo, la differenziazione dell'offerta o la specializzazione del mercato:

- ❖ un leader di costo deve produrre a costi più bassi dei concorrenti e deve riuscire a fare apparire il proprio prodotto, migliore di quello dei concorrenti;

STRATEGIE E COMPETENZE DISTINTIVE: SPUNTI

- ❖ in relazione alle strategie competitive adottate si formeranno dei gruppi di concorrenti che si isolano tra loro e che hanno l'opportunità di svolgere un'azione più forte ed incisiva sul mercato (raggruppamento strategico);
- ❖ il vantaggio competitivo dura nel tempo se l'impresa è in grado di sfruttare le proprie capacità per isolarsi dai concorrenti e perseguire in autonomia le proprie finalità. Dunque l'impresa deve cercare di creare barriere nei confronti dei concorrenti.

STRATEGIE E COMPETENZE DISTINTIVE: SPUNTI

L'impresa sarà tanto più forte quanto più potrà sfruttare le proprie competenze distintive, cioè le attitudini proprie, diverse da quelle dei concorrenti.

Sarà più forte delle altre se riuscirà ad acquisire una rendita imprenditoriale, intendendo per tale una posizione di vantaggio, difficilmente aggredibile da parte degli altri competitors.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

VRIO ANALYSIS



VRIO ANALYSIS

Si tratta di un'analisi che parte dal definire le posizioni di forza e di debolezza competitiva dell'impresa.

Si basa su un tipo di valutazione condotto sulle risorse e sul relativo riflesso sul valore finale del bene o servizio, sulla possibilità di imitazione da parte dei terzi e sulla capacità di sfruttamento completo da parte dell'organizzazione.

A seconda della combinazione di tali elementi si creano situazioni di svantaggio e/ di vantaggio temporaneo o duraturo nei confronti dei terzi.



VRIO ANALYSIS

Ovviamente più le risorse sono “uniche” (=forte incidenza sul valore dell’output, minore diffusione, difficilmente imitabili), più duraturo è il vantaggio competitivo e maggiore è la cosiddetta rendita imprenditoriale.

L’implementazione di tale analisi renderà più efficace l’azione dell’impresa.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

STRATEGIE FUNZIONALI



STRATEGIE FUNZIONALI

La strategia competitiva si collega soprattutto, ma non solo, a quella di marketing, che a sua volta mira a definire le politiche di prodotto, di prezzo, promozionali e distributive.

Naturalmente i vantaggi competitivi possono essere acquisiti anche con:

- ✓ efficienza della strategia di produzione (risparmio di costi);



STRATEGIE FUNZIONALI

- ✓ strategia di ricerca e sviluppo;
- ✓ strategia finanziaria.

In realtà esiste un forte legame tra la strategia competitiva e tutte le strategie funzionali perché ogni scelta



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
24/S3
QUIZE
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA GESTIONE OPERATIVA



LA GESTIONE OPERATIVA

Per gestione operativa si intende il complesso di attività e procedure svolte per la produzione di beni e servizi di cui all'oggetto sociale.

Naturalmente, essendo differenti i singoli oggetti sociali, la gestione operativa ha caratteristiche diverse da impresa ad impresa.

Solitamente si ha:

- ✓ un nucleo di attività comune, per le attività basiche sempre presenti in ogni tipo di organizzazione;
- ✓ un coacervo di attività “particolari”, diverse a seconda della natura delle attività e delle dimensioni della struttura organizzativa.



LA GESTIONE OPERATIVA

Nella grande industria manifatturiera è presente un tipo di gestione operativa caratterizzato da notevole complessità.

Le funzioni operative sono distinte tra:

- a) funzioni organiche: sono comuni a tutti tipi di impresa ed inserite all'interno dell'organizzazione (produzione, vendita, finanza);
- b) funzioni di supporto: sono solitamente gestite all'interno, ma possono essere affidate anche all'esterno (approvvigionamenti, personale, etc.);
- c) funzioni ausiliarie: sono prevalentemente affidate all'esterno dell'organizzazione (trasporti, distribuzione, etc.).

Le classificazioni variano al mutare dell'oggetto sociale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

ORIENTAMENTI GESTIONALI



ORIENTAMENTI GESTIONALI

Storicamente l'impresa aveva due differenti orientamenti:

1. orientamento al prodotto: la funzione fondamentale è la produzione, mentre le altre sono di supporto (ad esempio la vendita). E' una situazione tipica dei mercati più semplici in cui l'unica cosa che conta è produrre a costi competitivi, per mantenere un prezzo competitivo;



ORIENTAMENTI GESTIONALI

2. orientamento al mercato: la funzione fondamentale è quella della vendita, con un'analisi preventiva della domanda. In questo scenario sono le altre funzioni a rivestire un'importanza minore (ad esempio la produzione)

Attualmente le imprese sono orientate al business e cioè alla ricerca di nuove occasioni di affari, rispetto a quelle già sfruttate nel settore in cui si opera.

Il management è portato a studiare continuamente le esigenze dei consumatori, per individuare – con largo anticipo – nuove opportunità di business, addizionali o sostitutive rispetto a quelle già esistenti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

ASPETTI DELLA GESTIONE



ASPETTI DELLA GESTIONE



Abbiamo già esposto la difficoltà di una classificazione generale delle funzioni, data la relativa variabilità da impresa ad impresa.

In alcune circostanze anche le funzioni primarie possono essere affidate all'esterno, soprattutto quando l'organizzazione altrui è più efficiente di quella propria.



ASPETTI DELLA GESTIONE

Attività primarie

1. Produzione: è l'attività volta ad ottenere beni e servizi idonei a soddisfare bisogni umani e si divide tra:
 - a. produzione indiretta  trasformazione economica, tipica delle unità che svolgono attività di intermediazione;
 - b. produzione diretta  trasformazione delle materie prime e semilavorati in prodotto finito, tipica delle imprese industriali.



ASPETTI DELLA GESTIONE

Il sistema produttivo è definito:

- ❖ dai prodotti ottenuti;
- ❖ da come si produce.

Gli uni (prodotti) e gli altri (processi) sono stati caratterizzati da numerosi cambiamenti nel corso del tempo, anche a causa delle mutate abitudini e dei diversi stili di vita (con relativo progresso) dei consumatori.

Oggi la produzione è più orientata alla soddisfazione del cliente ed è più aperta alla tecnologia, circostanza che consente il perseguimento dell'obiettivo di qualità totale.



ASPETTI DELLA GESTIONE

Inoltre le attività produttive sono collegate alle più generali strategie competitive dell'impresa.

In alcuni casi, peraltro, sono gli stessi prodotti a creare vincoli e condizionamenti alla strategia competitiva dell'azienda.

Per efficienza del processo produttivo si intende il rapporto fra i costi sostenuti per le risorse impiegate e le quantità ottenute.



ASPETTI DELLA GESTIONE

Evidentemente l'efficienza migliora se l'impresa riesce a ridurre i costi oppure se, a parità di costi, riesce ad aumentare le quantità prodotte.

2. Vendita: è l'attività con cui i beni/servizi prodotti, sono immessi sul mercato. I ricavi sono dati dal prezzo unitario per la quantità vendute e l'andamento può essere dovuto a fattori quali (per esempio):

- ✓ alle attitudini e capacità del personale di vendita;
- ✓ condizioni contingenti del mercato.



ASPETTI DELLA GESTIONE

L'attività di vendita comprende:

- ✓ l'attività di gestione della forza di vendita;
- ✓ le attività di promozione e pubblicità;
- ✓ i servizi alla clientela,



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE ATTIVITA'



LE ATTIVITA'

La struttura organizzativa si suddivide in funzioni, organi e relazioni fra esse.

Una **funzione** è un complesso di attività svolte per un determinato scopo e aventi come finalità la creazione di valore in vista dell'obiettivo generale dell'impresa.

Come visto in precedenza, le funzioni aziendali si dividono in primarie, ausiliarie e di supporto quali, ad esempio, la logistica, il personale, la contabilità, etc..



LE ATTIVITA'

- ❖ la **logistica** si occupa delle attività di movimentazione di materie, merci e prodotti;
- ❖ la **distribuzione** si occupa dei processi di consegna dei prodotti ai clienti (raccolta ordine, verifica disponibilità, spedizione e consegna);
- ❖ il **marketing** si occupa delle analisi di mercato;
- ❖ l'**approvvigionamento** si occupa degli acquisti (scelta dei fornitori),



LE ATTIVITA'

- ❖ il **personale** si occupa dei rapporti con i lavoratori dipendenti, nonché con gli Enti preposti;
- ❖ la **ricerca & sviluppo** ha il compito di preparare nuovi progetti e/o nuovi prodotti, nonché di migliorare il processo produttivo;
- ❖ la **finanza**: si occupa dell'approvvigionamento delle risorse finanziarie, tramite la selezione delle opportunità più convenienti;
- ❖ la **contabilità**: ha il compito di rilevare le operazioni aziendali



LE ATTIVITA'

Esistono infine le funzioni trasversali:

❖ **direzione generale**: definisce la strategia dell'impresa fissando gli obiettivi generali e le politiche per raggiungerli;

controllo: che accerta a consuntivo i risultati e li confronta con gli obiettivi preventivati.

Tutte le funzioni devono essere fra loro collegate ed integrate



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL MARKETING



IL MARKETING

Il marketing è fondamentale per un'impresa orientata al business.

Il marketing:

- ✓ Studia le caratteristiche del mercato di riferimento;
- ✓ Studia l'andamento della domanda;
- ✓ Studia la concorrenza e le nuove opportunità di business.



IL MARKETING

L'azione di marketing si articola in:

- a. analisi del mercato;
- b. programmazione dei prodotti;
- c. promozione della domanda;
- d. nell'esecuzione della vendita (=momento finale delle azioni di marketing).

Fare marketing significa anche fissare obiettivi e le politiche da attivare presso la clientela al fine di raggiungere i medesimi obiettivi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

POLITICHE DI MARKETING



POLITICHE DI MARKETING

Per **politiche di marketing** si intende l'**insieme** di strumenti utilizzati per raggiungere gli obiettivi di mercato fissati per il periodo.

Comprendono scelte che riguardano i prodotti, i prezzi, i canali distributivi, le campagne promozionali, etc.



POLITICHE DI MARKETING

Le quattro **politiche fondamentali** sono

1. prodotto;
2. prezzi;
3. promozione;
4. Canali.

L'obiettivo è quello di avvicinare domanda e offerta, agendo sulle leve che influenzano lo scambio.

Nella realtà si sceglie il market target e si studiano le abitudini e le motivazioni d'acquisto dei consumatori.



POLITICHE DI MARKETING

In aggiunta si offre un servizio al consumatore, che permette di fidelizzare il medesimo, a discapito della concorrenza.

Le sempre maggiori difficoltà che si incontrano per trovare nuovi clienti ed i maggiori costi da sostenere, fanno sì che la customer satisfaction diventi importante.



POLITICHE DI MARKETING

Il processo di acquisto è guidato da scelte e motivazioni differenti (per età, reddito, etc.) da consumatore a consumatore in merito ai luoghi, alle quantità, etc.

Queste scelte determinano le abitudini d'acquisto e consentono all'impresa di orientare la propria politica di marketing o per assecondare le abitudini esistenti, oppure per creare nuovi modelli di comportamento.



POLITICHE DI MARKETING

Si dividono in tre gruppi:

- ✓ motivazioni **razionali**: sono incentrate sul calcolo economico (rapporto qualità-prezzo);
- ✓ motivazioni **emotive**: sono collegate alla sfera dei sentimenti (ad esempio il gusto);
- ✓ motivazioni **di patrocínio** correlate alla fiducia nel produttore o nel distributore e alla creazione di un rapporto di fidelizzazione tra consumatore e marca/punto vendita.

Le motivazioni di acquisto cambiano in relazione al tipo di prodotto e alle condizioni in cui si trova il consumatore



SEGMENTAZIONE DEL MERCATO



POLITICHE DI MARKETING

Dato che le abitudini d'acquisto variano da consumatore a consumatore o da classi di consumatori a classi di consumatori, nella realtà si crea una certa segmentazione del mercato. In pratica il mercato è suddiviso in sottomercati in cui sono raggruppati i consumatori che presentano caratteristiche di omogeneità.



POLITICHE DI MARKETING

I parametri utili a definire le classi sono solitamente:

1. demografici: età, sesso, razza, etc.;
2. socio economici: reddito, livello di istruzione etc.;
3. ubicazionali: popolazione urbana, rurale, etc.;
4. psicografici: personalità, tendenza all'innovazione, etc.;
5. comportamentali: disposizione all'acquisto, grado di fedeltà, etc.

La segmentazione è efficace se la domanda dei singoli segmenti è elastica rispetto alle politiche di marketing dell'impresa.

Naturalmente si può parlare di segmento per la singola impresa, se essa riesce a convogliarvi una politica di marketing.



POLITICHE DI MARKETING

Le azioni possono essere di:

1. marketing indifferenziato = rivolgersi al mercato come se fosse omogeneo, prescindendo dalla sua segmentabilità (=il mercato è un aggregato),

Vantaggio: realizzare economie di costo consistenti per la standardizzazione del processo produttivo, della distribuzione ecc.

Limiti:

- la quota di mercato ottenibile;
- la maggior rischiosità a causa della concentrazione di tutti gli sforzi aziendali su un unico modello di prodotto.

2. marketing differenziato cioè che tende a soddisfare le esigenze e le aspettative di più segmenti di mercato;



POLITICHE DI MARKETING

Vantaggio: si possono conquistare larghe fette di mercato.

Limite: maggiori costi

3. marketing concentrato mira ad uno/pochi segmenti di mercato, con un unico programma.

Vantaggio: minori costi.

Limite: elevata rischiosità.

NB il concetto di segmentazione deve essere considerato in senso dinamico perché la segmentazione può variare nel tempo, così come possono essere individuati ed isolati ulteriori segmenti.



COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE



COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE

Le **scelte** del consumatore sono tante e aumentano all'aumentare del reddito disponibile.

Si è soliti dividere il reddito del consumatore in due parti ideali:

- a. la prima impegnata per soddisfare i bisogni di prima necessità (alimentazione, abitazione, ecc.); il processo di decisione è elementare perché il consumatore deve solo scegliere i beni in grado di soddisfare tali bisogni primari.
- b. la seconda impegnata per la soddisfazione dei bisogni voluttuari. In questo caso il processo decisionale “si complica” perché il consumatore deve prima scegliere i bisogni da soddisfare, poi deve individuare i beni/servizi soddisfacenti.

.



COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE

Le **scelte** del consumatore sono tante e aumentano all'aumentare del reddito disponibile.

Si è soliti dividere il reddito del consumatore in due parti ideali:

- a. la prima impegnata per soddisfare i bisogni di prima necessità (alimentazione, abitazione, ecc.); il processo di decisione è elementare perché il consumatore deve solo scegliere i beni in grado di soddisfare tali bisogni primari.
- b. la seconda impegnata per la soddisfazione dei bisogni voluttuari. In questo caso il processo decisionale “si complica” perché il consumatore deve prima scegliere i bisogni da soddisfare, poi deve individuare i beni/servizi soddisfacenti.

Il consumatore deve scegliere tra bisogni, marca e beni.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
26/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



LA POLITICA DI PRODOTTO



LA POLITICA DI PRODOTTO

Il successo dell'impresa dipende dall'appetibilità dei propri prodotti, nonché dall'immagine che la stessa impresa riesce ad acquisire.

Il legame tra competenze distintive e gamma di prodotti è diretto, poiché le produzioni sono scelte in base all'idoneità dell'impresa di creare un'offerta vincente rispetto al mercato di riferimento.

La politica del prodotto è **strategica** e richiede un grosso impegno in termini di risorse finanziarie da impiegare (e immobilizzare). Inoltre esse vincolano l'impresa per il medio-lungo periodo.



LA POLITICA DI PRODOTTO

Bisogna determinare:

1) l'ampiezza dell'offerta ovvero la maggior o minor estensione della gamma di vendita.

Ciò perché la gamma può differenziarsi per ampiezza (in base alla tipologia produttiva), profondità (in base all'assortimento) e coerenza (affinità dei tipi di prodotto).



LA POLITICA DI PRODOTTO

Al giorno d'oggi è raro trovare imprese con un solo prodotto sia perché il progresso tecnologico incentiva l'incremento delle specialità merceologiche al fine di ridurre i costi, sia per ragioni di mercato vista l'opportunità di operare su mercati diversi.

In tale ottica è opportuno anche considerare i rapporti di complementarità o sostituibilità dei prodotti.

Tali rapporti portano ad allargare la tipologia produttiva ai cosiddetti prodotti strategici (cioè quelli utili per collocare gli altri), prodotti da richiamo (cioè tali da richiamare l'attenzione del consumatore sull'intera gamma) e prodotti da reddito (utili per incrementare il cash-flow).



LA POLITICA DI PRODOTTO

2) la differenziazione degli assortimenti cioè la distinzione interna alla gamma o esterna rispetto alla concorrenza.

Assortimento significa presenza di più modelli o versioni di prodotto (basti pensare alla telefonia o al settore automobilistico).

Le modifiche riguardano

a. le caratteristiche intrinseche da adattare alle taglie e ai gusti diversi del consumatore



LA POLITICA DI PRODOTTO

b. la segmentazione della domanda e del posizionamento dell'offerta da differenziare in funzione dei gruppi di consumatori da servire.

Il posizionamento dipende molto dalle caratteristiche del prodotto sul mercato.

Evidentemente in questo ambito vengono considerate tutte le attività volte a definire tali caratteristiche.

In questo ambito si ricomprendono le attività orientate a definire il prodotto e l'impresa, ma anche quelle orientate ad imporre una certa immagine del prodotto.

Il posizionamento si collega direttamente alla **segmentazione**, cioè

✓ alla differenziazione verticale di prodotti (la differenza è costituita dal prezzo o dal prodotto)



LA POLITICA DI PRODOTTO

- ✓ la differenziazione orizzontale (prodotti con la stessa posizione, ma diversi per alcuni dettagli estetici).

Le scelte di **posizionamento dipendono** certamente dalle altre azioni di marketing, ma anche dai vincoli imposti dai fattori produttivi e di mercato.

Come già visto nelle lezioni precedenti, attraverso l'acquisizione di un vantaggio competitivo, l'impresa può conquistare una **nicchia** di mercato. Ovviamente il vantaggio deve essere duraturo ed offrire ai consumatori un certo vantaggio.



LA POLITICA DI PRODOTTO

La gamma è il risultato di tre possibili scelte

1. scelta dei settori di attività (politica di concentrazione o di diversificazione);
2. scelta delle linee produttive (politica di produzione unica o multipla);
3. scelta dei modelli da produrre (politica degli assortimenti o di differenziazione all'interno delle linee di prodotto).

c. invecchiamento dei modelli

3) l'innovatività delle produzioni, cioè il tasso di rinnovamento dei prodotti.

L'invecchiamento della gamma è naturale: è dunque opportuno procedere in modo sistematico al rinnovamento.

L'anzianità dei prodotti influisce in via definitiva sulla produzione del reddito, poiché prodotti vecchi presentano minori volumi di vendita e minore fatturato, al contrario di prodotti nuovi.



LA POLITICA DI PRODOTTO

4) la visibilità dei prodotti ossia la scelta della marca e della confezione di un prodotto. Anche la sola immagine del prodotto (esempio il design di un'automobile) risponde all'esigenza di soddisfare un bisogno.

Nella politica di prodotto si inserisce la costruzione dell'immagine della marca.

Che è il modo di differenziare le produzioni aziendali e completare il messaggio rivolto dall'impresa alla clientela.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA QUALITA'



LA QUALITA'

Il concetto di qualità non è facilmente definibile né valutabile ed è collegato al giudizio del produttore o del consumatore e di solito viene definito secondo svariati aspetti (prestazioni, affidabilità, etc.).

La politica del prodotto è data:

- dalla politica della marca
- da quella di confezionamento (presentazione) del prodotto
- dall'assistenza post vendita (servizio).

L'impresa può scegliere fra

- ✓ l'adozione di una marca industriale o commerciale;
- ✓ quella di una marca unica per l'intera famiglia di prodotti (family brand);
- ✓ di marche distinte per ciascun prodotto venduto (product brand).



LA QUALITA'

Solitamente solo le imprese medio-grandi dispongono delle risorse necessarie ad implementare una politica di marca.

La differenziazione delle marche può essere sostitutiva/alternativa rispetto alla politica di differenziazione fisico-tecnica dei prodotti, consentendo al contempo di rivolgersi a molteplici segmenti del mercato.

IN merito alla confezione si evidenzia che per alcune tipologie di beni essa è determinata dalla maggiore o minore capacità di conservazione del prodotto, mentre per altri essa diventa rilevante da un punto di vista promozionale per la differenziazione rispetto ai prodotti concorrenti.



LA QUALITA'

In altri casi, si pensi all'imballo industriale, il confezionamento è un fattore competitivo per le sinergie con la funzione di trasporto: confezioni più pratiche, facilitano il trasporto riducendo i costi.

- ✓ l'assistenza post-vendita può essere implicita nel nome del produttore o essere riconosciuta attraverso l'apposizione di marchi di qualità (esempio lana vergine);
- ✓ diverso il caso della concessione di garanzie di funzionamento ossia assicurare l'assistenza gratuita da parte del produttore.



CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

L'invecchiamento della gamma è naturale e quindi è necessario innovare, poiché l'anzianità dei prodotti influisce sulla domanda e sul reddito, poiché incide sui volumi di vendita e, conseguentemente, sui volumi d'affari.

Ogni prodotto ha un suo **ciclo di vita**, che si svolge dalla nascita e, attraverso lo sviluppo e la maturità (affermazione), arriva al declino.



CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

Sono sostanzialmente quattro le fasi del ciclo di vita:

1. introduzione: crescita molto lenta delle vendite; il prodotto genera perdita a prescindere dal prezzo di vendita, poiché le quantità vendute sono limitate;
2. sviluppo: crescita molto rapida delle vendite, con il conseguente aumento dei margini e la riduzione dei costi unitari;
3. maturità: crescita delle vendite, ma ad un ritmo minore, con progressivo aumento dei profitti sebbene si assesti il volume delle vendite a causa dell'ingresso dei concorrenti;
4. declino: riduzione delle vendite per l'obsolescenza del prodotto o per la saturazione della domanda. In questa fase c'è la progressiva contrazione dei profitti che, alla fine, consigliano di abbandonare il prodotto.

Il ciclo di vita del prodotto può riferirsi alla categoria, alla versione del prodotto e alla marca.



MATRICE BCG



STELLE (STARS)

Utili elevati, stabili, in aumento

Flusso di cassa equilibrato tra entrate ed uscite

Strategia: investire nella crescita

VACCHE DA MUNGERE(CASHCOW)

Utili alti, stabili

Flusso di cassa alto, stabile Strategia: mungere ossia drenare i profitti

ENIGMI (QUESTION MARK)

Utili bassi, instabili, in aumento

Flusso di cassa negativo

Strategia: analizzare il mercato per determinare se l'attività crescerà o degenererà

CANI (DOG)

Utili bassi, instabili

Flusso di cassa: equilibrio tra entrate e uscite negativo

Strategia: disinvestire



MATRICE BCG

E' una matrice che divide i prodotti in quattro gruppi in funzione del cash flow generato (flusso di cassa=differenza tra entrate ed uscite)

La matrice stabilisce un **rapporto diretto** del **cash flow** arrivando a quattro quadranti con

1. prodotti marginali: bassa quota di mercato e lento sviluppo della domanda detti anche **Dog**; sono produttori di basso profitto e basso/nullo cash-flow;



MATRICE BCG

2. **rischiosi**: bassa quota e rapido sviluppo della domanda detti anche “**question mark**”; sono produttori di margini modesti e cash-flow negativo (a causa degli investimenti che richiedono);
3. **di successo**: alta quota e rapido sviluppo della domanda; sono detti **stars**. Sono produttori di margini positivi e cash-flow positivi. Comunque richiedono forti investimenti per il sostegno di cui necessitano;
4. **da reddito**: alta quota e lento sviluppo della domanda; sono i **cash cows**. Sono produttori di margini non alti, ma di elevati cash-flow



MATRICE BCG

Il prodotto marginale presenta un flusso di cassa insoddisfacente, se non addirittura

negativo, a causa del costo elevato da sostenere per mantenere una posizione competitiva debole.

Il prodotto rischioso genera il peggior flusso, perché richiede elevati investimenti per fronteggiare un mercato in rapido sviluppo, di cui si detiene una piccola quota.

Il prodotto di successo dovrebbe presentare flusso positivo, e quindi richiede investimenti importanti per il mantenimento.

Il prodotto da redditi: è quello che dà i ritorni più soddisfacenti



MATRICE BCG

Vantaggi: La matrice pertanto consente di determinare

- A. una progressione favorevole che prevede il passaggio dal prodotto rischioso al prodotto di successo e infine al prodotto da reddito
- B. la seconda progressione è sfavorevole e ipotizza il movimento dal prodotto di successo al prodotto rischioso e al prodotto marginale

L'impresa deve avere nel proprio portafoglio un numero sufficiente di “cash cow,” che forniscano i fondi necessari per la crescita delle “stars”, e per la trasformazione di un certo numero di “question mark” in “star”.



MATRICE BCG

Limiti:

- ✓ è difficile reperire le informazioni a base della matrice;
- ✓ nell'elaborazione di una strategia esistono altri fattori rispetto a quelli considerati nella matrice (ad esempio la presenza di vantaggi competitivi specifici);
- ✓ non sempre si verificano le correlazioni tra ritmo di sviluppo delle vendite e quota di mercato da un lato, e redditività e cash flow dall'altro.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
27/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA POLITICA DI PREZZO



LA POLITICA DI PREZZO

Il prezzo è ancora oggi il fattore su cui i consumatori effettuano le comparazioni finali.

E' dunque evidente l'importanza del prezzo nel programma di marketing in cui si:

- a) determinano i prezzi di vendita;
- b) controllano i prezzi, tramite l'amministrazione dei listini.

A prescindere dai vincoli esterni esistenti nel mercato la fissazione del prezzo assume rilievo diverso in base al mercato di riferimento ed alla concorrenza.



LA POLITICA DI PREZZO

il prezzo è maggiormente rilevante se l'impresa vende direttamente, perché è l'impresa stessa a determinare il prezzo finale di vendita.

SE al contrario l'impresa si avvale di un canale distributivo (più o meno lungo), saranno i protagonisti del canale a godere di una certa autonomia nella determinazione dei prezzi.

Ormai è abbastanza difficile trovarsi nel bel mezzo di una guerra dei prezzi, perché esse si rivelano negative per le imprese



LA POLITICA DI PREZZO

La determinazione del prezzo avviene di solito sulla base di premesse generali:

- ✓ funzione del prezzo;
- ✓ equilibrio volumi - margini da conseguire;
- ✓ ruolo del particolare prodotto nell'intera gamma
- ✓ peso della politica del prezzo nel marketing mix.

Ai fini del posizionamento del prodotto nel mercato, ed in caso di elasticità della domanda rispetto al prezzo, questo elemento può essere un ottimo strumento.



LA POLITICA DI PREZZO

La fissazione dei prezzi avviene in due fasi:

- ✓ a livello di singolo articolo;
- ✓ in funzione dell'intera gamma trattata.

Spesso si tratta di un processo che avanza per approssimazioni.

Certamente la manovra deve tenere conto dei costi di produzione, dell'elasticità della domanda e della concorrenza.



LA POLITICA DI PREZZO

Il metodo più adottato è quello di basare il prezzo sul costo, aggiungendo il margine di profitto desiderato,

E' certamente il metodo più semplice, ma al contempo non considera le variabili di mercato. Inoltre non sempre i dati riferiti ai costi di produzione sono precisi.

I dati di costo fanno stimare l'occasione di praticare certe quotazioni stimandole in termini di presunta redditività del prodotto per l'impresa.



LA POLITICA DI PREZZO

La determinazione del prezzo dovrà essere fondata sul valore attribuito al prodotto da parte del consumatore.

I fattori possono essere molteplici:

- ✓ concorrenza reale, cioè la presenza di prodotti simili;
- ✓ concorrenza potenziale, cioè la possibile entrata di altri produttori;
- ✓ concorrenza indiretta, cioè il rischio di prodotti sostitutivi;
- ✓ qualità del servizio fornito assieme al prodotto.

Si deve comunque considerare che un ulteriore elemento fondamentale per la fissazione del prezzo è il vantaggio differenziale, cioè quel “di più” che ha il proprio prodotto rispetto a quello della concorrenza.

Ad esempio se il proprio prodotto è nuovo e soddisfa un nuovo bisogno, allora la discrezionalità nella fissazione del prezzo è maggiore. Ciò permette anche di ricavare un premium price, cioè di fissare un prezzo che consente margini elevati.



LA POLITICA DI PREZZO: INFLUENZE



LA POLITICA DI PREZZO: INFLUENZE

La fissazione dei prezzi di vendita è influenzata anche dall'orizzonte temporale delle politiche aziendali. Ad esempio un obiettivo di breve periodo potrebbe essere quello di creare liquidità e ciò può portare a fissare un basso prezzo di vendita, al fine di aumentare i volumi.

Più incisivi sono gli orientamenti di medio-lungo periodo della politica di prezzo possono andare verso:

- ✓ Penetrazione nel mercato: il fine è di conquistare la quota più cospicua di mercato nel minor tempo possibile ed è percorribile quando il prodotto ha qualità tali da poter essere subito accettato da una larga fetta di consumatori e quando l'impresa è in grado di procurarsi importanti economie di scala.



LA POLITICA DI PREZZO: INFLUENZE

- ✓ Scrematura del mercato, cioè l'impresa sfrutta le differenti capacità di reddito e spesa del consumatore, al fine di ottenere il margine massimo. In questo scenario i prezzi sono alti e continuano a crescere nel tempo.

Si può perseguire questa politica quando il prodotto è destinato ad una clientela di nicchia e quando la domanda è elastica rispetto al prezzo, circostanza che consente di frazionare il mercato.



LA POLITICA DI PREZZO: INFLUENZE

E' evidente che le scelte devono tenere in debita considerazione i criteri generali stabiliti in azienda e del ruolo del singolo prodotto ricompreso nella gamma, poiché potrebbero verificarsi casi di interdipendenza tra i singoli prodotti.

Come detto un peso rilevante sulla decisione inerente i prezzi è dato dalla generale strategia di marketing dell'impresa. Il livello deciso per il prezzo è determinante nelle politiche di segmentazione ed in quelle di posizionamento della marca.



LA POLITICA DI PREZZO: INFLUENZE

Per ogni prodotto l'impresa dovrà fissare una scala di prezzi per rendere l'offerta più elastica e omogenea rispetto alla domanda, ma anche per sfruttare i vantaggi legati a prezzi differenti in relazione alla marca usata per commercializzare quel prodotto.

Ci sono diversi scenari:

1) definire i margini commerciali e le quote da detrarre sul prezzo finale, poiché da corrispondere agli intermediari mercantili. Ciò si verifica quando l'impresa ha interesse a praticare un determinato prezzo al pubblico.



LA POLITICA DI PREZZO: INFLUENZE

2) definire i margini discrezionali, cioè il margine per una certa clientela che prescinde da considerazioni oggettive. Solitamente si abbina ad una politica di marca, che consente di avere prodotti simili sotto differenti marchi, al fine di praticare prezzi differenti.

3) definire le condizioni contrattuali quali i volumi di acquisto e le modalità di pagamento. Si tratta della politica degli abbuoni, con sconti praticati in base alle quantità acquistate o in relazione alle modalità di pagamento.



LA POLITICA DI PREZZO: INFLUENZE

4) regularsi in base al grado di controllo che l'impresa intende avere sul sistema dei prezzi.

In questo caso possono essere stabiliti prezzi imposti, che non consentono sconti (il prezzo è indicato sulla confezione o tramite uno stretto controllo sui rivenditori).

Si acquisisce così una forte immagine della marca ed è sostanzialmente praticabile dalle grandi imprese.

All'opposto c'è l'alternativa dei margini variabili, conseguito attribuendo ampia autonomia agli organi aziendali che si occupano delle vendite. Tali margini possono essere suggeriti oppure lasciati alla discrezionalità dei venditori.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

FORMAZIONE DEI PREZZI



FORMAZIONE DEI PREZZI

Si intende la variazione di un fattore, al variare di un altro ritenuto indipendente.

Elasticità dell'offerta: è la variazione dell'offerta di un bene, al mutare del prezzo del medesimo.

Il coefficiente di misurazione è quello di elasticità dell'offerta, pari al rapporto fra la variazione relativa della quantità offerta e la variazione relativa del prezzo



FORMAZIONE DEI PREZZI

- ❖ se inferiore ad uno l'offerta è anelastica, cioè ha una diversità minore (in termini di percentuali) rispetto a quella del prezzo;
- ❖ se uguale a 0, l'offerta è detta rigida cioè non muta al variare del prezzo.
- ❖ se il coefficiente è uguale ad 1, l'elasticità è unitaria ossia l'offerta varia proporzionalmente al prezzo.

Elasticità della domanda: è la variazione di quest'ultima, al mutamento del prezzo.



FORMAZIONE DEI PREZZI

Il coefficiente di misurazione è quello di elasticità della domanda, pari al rapporto fra la variazione relativa della domanda rispetto alla variazione relativa del prezzo.

- ❖ se maggiore di uno, la domanda è elastica perché la differenza della domanda è più alta (in termini di percentuali) rispetto al mutamento di prezzo;
- ❖ se minore di 1, la domanda è anelastica poiché la domanda è meno suscettibile nei confronti del prezzo;



FORMAZIONE DEI PREZZI

- ❖ se uguale ad 1 domanda e prezzo variano adeguatamente;
- ❖ se uguale a zero, i due fattori (domanda e prezzo) sono insensibili tra di essi;
- ❖ se tende ad infinito, significa che a quel dato prezzo, il consumatore acquista tutta la quantità disponibile.

L'elasticità della domanda può essere valutata anche in funzione del reddito. La relazione tra la differenza relativa del reddito e la differenza relativa della qualità di domanda definiscono il coefficiente di elasticità. In questo caso il coefficiente di elasticità della domanda è dato dal rapporto fra la variazione relativa



FORMAZIONE DEI PREZZI

Elasticità incrociata: è la relazione tra il cambiamento della quantità domandata e offerta di un bene e la differenza percentuale unitaria del prezzo dell'altro bene.

Quando abbiamo beni sostitutivi l'elasticità incrociata è positiva.

Quando abbiamo beni complementari l'elasticità incrociata è negativa.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



APPROFONDIMENTO

La definizione delle politiche di prezzo è contestuale alla progettazione del sistema di prodotto e al vantaggio competitivo ricercato.

C'è una relazione inversa tra prezzo e quantità domandata.

Costo opportunità: è il valore della migliore opportunità cui si rinuncia destinando quelle stesse risorse nella produzione del bene considerato.



APPROFONDIMENTO

Prezzo = valore di vendita fra due beni. Si indica come assoluto se uno dei due beni è la moneta.

Prezzo relativo è la quantità di uno dei due beni essenziale per ottenere un'unità dell'altro bene.

Prezzo di mercato è ciò che si ottiene dall'incontro fra la domanda e l'offerta aggregata

Prezzo amministrato: è il equivalente di un bene o di un servizio stabilito da un organo dell'amministrazione pubblica



APPROFONDIMENTO

Prezzo di domanda: è l'ammontare di denaro che un soggetto è intenzionato a pagare per acquisire un certo bene.

Prezzi correnti: utilizzano i prezzi presenti sul mercato per la stima dei beni e dei servizi creati nel periodo della valutazione medesima.

Prezzi costanti: sono prezzi dichiarati su alcuni beni, in un preciso periodo, e che costituiranno un riferimento per le rilevazioni successive.

Prezzo di offerta è la quantità di denaro richiesta da un soggetto economico per vendere una specifica merce.

Prezzo limite è il più alto prezzo raggiungibile da un'azienda e che concede ad essa di ottenere ottimi profitti e di creare barriere all'entrata.



APPROFONDIMENTO

Prezzo ombra = valore di riferimento di un bene, quantificato a prescindere del costo di questi nel mercato, che viene quantificato senza tener conto del reale valore economico che esso può avere

Prezzo politico: è il costo che pratica lo Stato quando l'interesse pubblico prende un rilievo particolare.

Prezzo pubblico: è il prezzo fissato dall'ente pubblico che gestisce quel prodotto/servizio in regime di monopolio.

Price leader è l'impresa che fissa un prezzo, al quale si adeguano i concorrenti.



APPROFONDIMENTO

Price maker: venditore o acquirente in grado di mutare il costo in rapporto alla quantità trattata.

Price taker: venditore o compratore che non è in grado di cambiare il costo in base ai propri comportamenti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
28/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA POLITICA DI DISTRIBUZIONE



LA POLITICA DI DISTRIBUZIONE

La politica di distribuzione riguarda specificamente i canali di vendita dei prodotti o servizi, ossia i canali attraverso cui i prodotti e servizi sono resi disponibili per i consumatori finali.

La decisione da assumere è stabilire se l'impresa distribuisce i propri prodotti da sola, oppure se li distribuisce avvalendosi di uno o più intermediari.

Solitamente più grande è il mercato, maggiore sarà il numero degli intermediari. Viceversa in un mercato piccolo, l'impresa può anche decidere di distribuire in proprio.



LA POLITICA DI DISTRIBUZIONE

Le variabili sono molteplici. Ad esempio:

- ✓ occuparsi della distribuzione in proprio, permette di controllare costantemente la qualità del servizio e di mantenere un rapporto diretto con i clienti;
- ✓ ricorso a intermediari implica un costo;
- ✓ Viceversa rivolgersi a intermediari affermati può essere un buon metodo di promozione, soprattutto per i nuovi prodotti;
- ✓ occorre anche considerare la dislocazione dei propri clienti.



CANALI DI DISTRIBUZIONE: CONSIDERAZIONI GENERALI



CANALI DI DISTRIBUZIONE: CONSIDERAZIONI GENERALI

La scelta del canale di distribuzione presenta un duplice aspetto:

- ✓ verticale: riguarda la lunghezza del circuito ed è proporzionale al grado di controllo che si desidera esercitare;
- ✓ orizzontale riguarda l'intensità della distribuzione ed è proporzionale al grado di copertura del mercato,

Il grado di copertura che l'impresa può ottenere dipende dalla numerosità dei punti di vendita, nonché dal peso di ciascuno di essi.



CANALI DI DISTRIBUZIONE: CONSIDERAZIONI GENERALI

Quindi la copertura distributiva è calcolata con due parametri:

- ✓ numero dei punti vendita;
- ✓ quota ponderata (=rapporto tra il volume di affari realizzato da un certo punto vendita e quello ottenuto da tutti punti vendita).



TIPOLOGIE DI CANALI DI DISTRIBUZIONE



TIPOLOGIE DI CANALI DI DISTRIBUZIONE

A. Canali diretti produttore-consumatore;

Nell'ambito dei beni di consumo è considerato alla stregua di un circuito adatto a raggiungere una determinata fascia di clienti, oppure un'alternativa per perseguire finalità di ordine promozionale. Nella pratica è complicato trovare un canale diretto per questa tipologia di beni.

Nell'ambito dei prodotti d'uso durevole, invece, si tratta di un canale molto utilizzato.



TIPOLOGIE DI CANALI DI DISTRIBUZIONE

Il canale diretto può essere:

- ✓ con più livelli di intermediazione (canale diretto lungo);
- ✓ con due livelli di intermediazione (canale diretto medio-lungo);
- ✓ con un livello di intermediazione (canale diretto breve);
- ✓ canale senza intermediari (canale diretto).



TIPOLOGIE DI CANALI DI DISTRIBUZIONE

Canali brevi: produttore-dettaglianti-consumatore;

Canali lunghi: produttore-grossista-dettaglianti-consumatore.

La distribuzione all'ingrosso collega l'imprenditore con i grossisti attraverso filiali e/o rappresentanti dislocati nelle diverse zone.

La distribuzione al dettaglio può essere incentivata con il ricorso ad agenti di commercio.



CANALI DI DISTRIBUZIONE: PROFILI DI SCELTA



CANALI DI DISTRIBUZIONE: PROFILI DI SCELTA

Se l'impresa intende attuare una strategia di marketing di spinta, deve ricorrere a forme distributive penetranti nei confronti del mercato da raggiungere.

Se al contrario intende attuare una strategia di marketing di attrazione deve sfruttare lo strumento pubblicitario.

Anche in questo per valutare uno sbocco piuttosto che un altro si tiene conto dei costi, anche a titolo di investimento.



CANALI DI DISTRIBUZIONE: PROFILI DI SCELTA

Il limite dell'imprenditore è il margine lordo disponibile per ogni gruppo di prodotti, formato dal costo di distribuzione e dal profitto.

Quindi per aumentare il profitto, il produttore deve ridimensionare i costi di distribuzione quali le spese ed i margini da riconoscere agli intermediari.



CANALI DI DISTRIBUZIONE: PROFILI DI SCELTA

Nel **piano di marketing** rivestono un ruolo fondamentale i rapporti con la clientela.

E' necessario che il costumer relationship management mantenga un elevato grado di fedeltà dei clienti, per conferire stabilità al portafoglio detenuto.

L'incremento della **costumer retention** (= attitudine a mantenere clienti acquisiti) ha effetti positivi sull'attitudine a generare profitto, perché acquisire nuovi clienti richiede investimenti che assorbono i margini generati.

Dunque un cliente fidelizzato genera flussi positivi poiché i costi sono già stati spesi.



CANALI DI DISTRIBUZIONE: PROFILI DI SCELTA

L'obiettivo del marketing relazionale è:

- ✓ miglioramento dei profitti rivenienti della clientela nel lungo termine;
- ✓ massimizzazione delle customer lifetime value (= valore che un cliente può generare per l'impresa) in termini di ricavi. E' dato dal rapporto tra il valore medio della transazione per la frequenza annua di acquisto e per il ciclo di vita atteso dal cliente.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
29/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA POLITICA DI PROMOZIONE



LA POLITICA DI PROMOZIONE

La politica promozionale ha il fine di stabilire:

- ✓ gli obiettivi;
- ✓ le modalità;
- ✓ i mezzi di comunicazione.

Fondamentalmente, attraverso tale politica, l'impresa invia informazioni ai soggetti terzi con i quali è in contatto.

E' necessario distinguere:

- ✓ la finalità da conseguire;
- ✓ i destinatari da raggiungere.



LA POLITICA DI PROMOZIONE

L'azienda opera in un ambiente dinamico e ciò la obbliga a:

- ✓ scambiare informazioni;
- ✓ acquisire visibilità;
- ✓ entrare a far parte dello stesso ambiente in cui opera.

E' bene precisare che l'attività di comunicazione va al di là dell'azione promozionale.

La promozione e la pubblicità hanno un ruolo fondamentale nel processo di vendita e sono centrali nell'ambito della gestione commerciale.



LA POLITICA DI PROMOZIONE

Per promozione si intendono le azioni attivate per modificare il comportamento degli operatori di mercato, al fine di cambiare le preferenze ed indurre ad acquistare i propri prodotti.

Al fine di sfruttare ed avvantaggiarsi delle motivazioni che spingono il consumatore ad acquistare, è necessario studiarne approfonditamente il processo delle decisioni di acquisto.



LA POLITICA DI PROMOZIONE

La politica promozionale può essere realizzata mediante:

- ✓ la pubblicità;
- ✓ la promozione in senso stretto;
- ✓ l'attività persuasiva dei venditori.



LA POLITICA DI PROMOZIONE

STRUMENTI



LA POLITICA DI PROMOZIONE: STRUMENTI

La **pubblicità** può essere considerata l'attività più tradizionale di sviluppo delle vendite, spesso viene confusa con la complessiva funzione promozionale, attuata tramite messaggi impersonali a pagamento.

La più importante innovazione degli ultimi anni è lo sviluppo del mezzo Internet a fini pubblicitari, data la numerosità dei «navigatori»,

Nell'ambito di tali politiche e di tali strumenti, attualmente l'investimento più sostenibile (bassi costi e rendimenti crescenti) è proprio l'allestimento di un proprio sito web.



LA POLITICA DI PROMOZIONE: STRUMENTI

La **promozione in senso stretto** si realizza quando viene dato un incentivo per l'acquisto di un certo prodotto.

La forma più conosciuta è quella delle campagne speciali di vendita: iniziative realizzate per agevolare l'affermazione di un prodotto o rivitalizzare un prodotti in declino

Qualunque tipo di promozione commerciale si concretizza con l'offerta di speciali condizioni di acquisto o nella promessa di benefici futuri per il consumatore.



LA POLITICA DI PROMOZIONE: STRUMENTI

Nella combinazione di marketing si inserisce la **combinazione Promozionale**.

Essa tende ad individuare un gruppo di riferimento, rappresentativo dell'ambiente in cui essa si muove.

In effetti studiare e conoscere le caratteristiche fondamentali del pubblico che si intende raggiungere è necessario per scegliere il giusto strumento di marketing, finalizzato a «dirottare» la scelta di acquisto sui propri prodotti.

Può essere indirizzata anche agli intermediari mercantili, con l'applicazione di una certa scontistica e/o l'assistenza post-vendita.

La composizione del mix promozionale si riflette ed è influenzata dal budget pubblicitario.



LA POLITICA DI PROMOZIONE: STRUMENTI

Con il budget vengono stabiliti l'ammontare dei mezzi da destinare all'attività promozionale, le modalità ed i tempi di impiego dei vari strumenti.

Per gli investimenti iniziali o ripetuti l'impegno può essere determinato, ad esempio:

- ✓ sulla scorta delle stime precedenti;
- ✓ in base alle risorse disponibili;
- ✓ in base ai vincoli di bilancio.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

VOLONTA' DEL CONSUMATORE



VOLONTA' DEL CONSUMATORE

Come detto, l'impresa parte dalla conoscenza dei meccanismi di formazione della volontà del consumatore, per orientare la propria attività promozionale.

I messaggi dell'impresa tendono a far preferire il proprio prodotto, influenzando le scelte del consumatore che, non conoscendo tutte le marche o tutti i prodotti presenti sul mercato, acquista solitamente il prodotto che ricorda (cioè quello che ha avuto la maggiore campagna promozionale), poiché gli è familiare.

Quindi riassumendo si può affermare che lo scopo della promozione è quello (non solo) di far conoscere il prodotto, ma anche di fornire un'immagine favorevole da ricordare nel tempo.



VOLONTA' DEL CONSUMATORE

Il processo di formazione delle decisioni di acquisto si articola in tre fasi successive:

1. il momento cognitivo nel quale si acquisisce la consapevolezza del bisogno da soddisfare;
2. il momento emotivo quando l'attenzione diventa prima interesse e poi desiderio;
3. Il momento attivo in cui si passa alla fase materiale dell'acquisto.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'ATTIVITA' PUBBLICITARIA



VOLONTA' DEL CONSUMATORE

La pubblicità viene realizzata attraverso i mass media, poiché essi hanno un effetto di propagazione esponenziale. Soprattutto il mezzo internet dà la possibilità di raggiungere simultaneamente centinaia di milioni di potenziali consumatori.



VOLONTA' DEL CONSUMATORE

La pubblicità è solitamente attuata a mezzo di campagne, così chiamate perché prevedono l'utilizzo di più strumenti pubblicitari.

Le campagne possono essere necessarie:

1. per propagandare un nuovo prodotto (campagne di lancio);
2. per dare nuova linfa ad un prodotto in declino (campagne di urto);
3. per rafforzare l'affermazione della marca (campagne di prestigio);
4. per sottolineare la continuità di presenza del prodotto nel mercato (campagne di ricordo).



VOLONTA' DEL CONSUMATORE

Una volta determinato l'investimento, si individua la combinazione più adatta di mezzi e canali.

Non sempre la modulazione della spesa risponde a criteri economici, più spesso è legata solo ed esclusivamente alle scelte degli uomini di marketing.

Nella scelta dei media è necessario comparare il costo con l'impatto del singolo veicolo pubblicitario.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
30/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL MARKETING INTERNAZIONALE



IL MARKETING INTERNAZIONALE

I cambiamenti che interessano il contesto competitivo delle le imprese, hanno rivoluzionato le strategie di sviluppo delle stesse e le modalità di approccio nei confronti della concorrenza.

I processi competitivi hanno luogo a livello sovranazionale: è l'economia mondiale che fornisce gli sbocchi di mercato, i canali di approvvigionamento, le conoscenze e le tecnologie.

La globalizzazione, attraverso l'integrazione dei mercati, in molti dei settori economici ha inasprito la tensione concorrenziale; le imprese si trovano a dover far fronte a nuove minacce e a doversi confrontare non solo con nuovi rivali, ma anche con nuovi clienti e con nuove regole di competizione.



IL MARKETING INTERNAZIONALE

Il processo di integrazione dei mercati ha modificato la geografia economica mondiale, accrescendo il numero dei paesi che entrano in competizione.

Le imprese, prima di affacciarsi sui mercati stranieri, devono valutare l'attrattività e l'accessibilità dei paesi verso i quali indirizzare la propria attenzione.

La scelta di uno o più paesi, oltre ad orientare la formulazione della strategia, comporta per l'impresa il sostenimento di una serie di costi sia in termini reali, sia di opportunità.



IL MARKETING INTERNAZIONALE

La scelta dei paesi verso i quali indirizzare gli sforzi è un problema rilevante e complesso che rende opportuno adottare un approccio razionale.

Spesso le imprese decidono verso quali mercati operare sulla base della distanza che intercorre fra il paese d'origine e quello di destinazione.

Per distanza non si deve intendere solo quella geografica, ma anche quella culturale; minore è la distanza esistente tra due paesi, minore è il rischio percepito dall'impresa. Per questo motivo, a volte la scelta dei paesi risulta circoscritta ai paesi limitrofi.



IL MARKETING INTERNAZIONALE

Le imprese dovrebbero sottoporre ad indagine non solo i Paesi verso i quali hanno una certa familiarità, o per i quali dispongono di maggiori informazioni, ma verso tutti i Paesi.

È pertanto opportuno strutturare un processo di selezione dei paesi intraprendendo una serie di *screening* successivi.

Il processo è a step: dapprima si individuano i Paesi verso i quali non è da escludersi l'interesse dell'impresa e, per i quali l'analisi deve essere approfondita. Dopo avere effettuato una prima selezione dei Paesi considerati accettabili, le imprese devono stimare il mercato potenziale esistente e formulare una previsione relativa al grado di espandibilità della domanda primaria.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'ACCESSIBILITA'



L'ACCESSIBILITA'

L'accessibilità viene valutata mediante l'apprezzamento:

- ✓ delle barriere artificiali che devono essere superate per collocare i propri prodotti in un determinato Paese;
- ✓ dell'ambiente competitivo, ovvero la considerazione delle caratteristiche della domanda e della concorrenza;
- ✓ dei canali di comunicazione, la cui analisi ha come obiettivo la rilevazione dell'importanza rivestita dalle varie forme di comunicazione nei singoli Paesi, la disponibilità e le condizioni di accesso dei relativi mezzi;
- ✓ dei canali di distribuzione analizzati per comprendere le caratteristiche del sistema distributivo, la tipologia degli sbocchi commerciali e la dinamica dei rapporti fra industria e distribuzione



L'ACCESSIBILITA'

Le caratteristiche della domanda assumono rilevanza, perché aree geografiche distanti presentano ambienti socio-culturali propri, tali per cui l'interazione dell'impresa estera con il contesto locale può risultare problematica.

La concorrenza presente in un Paese può avere duplice natura poiché può essere rappresentata sia da aziende internazionali, sia da produttori locali.

Una volta identificati i concorrenti è fondamentale osservare anche quali particolarità degli stessi possono favorire od ostacolare l'accesso dell'impresa nel Paese in cui intende concentrarsi.

L'identificazione della strategia e la composizione di un quadro delle capacità dei concorrenti porta le imprese che intendono internazionalizzarsi a valutare le loro possibili mosse future.



L'ACCESSIBILITA'

Tra gli elementi da considerare per valutare il grado di accessibilità di un Paese rientra la presenza di barriere artificiali, ovvero “manipolazioni amministrative” dei flussi di beni, fattori produttivi e informazioni, attuate dai governi nazionali mediante scelte di politica economica.

Per cercare di diminuire gli ostacoli posti dalle barriere artificiali al commercio su scala globale, le organizzazioni internazionali hanno costituito l'Organizzazione Mondiale del Commercio.

Malgrado l'impegno profuso dall'OMC non esiste nessuno Stato nel quale gli scambi con l'estero siano totalmente liberi e sottratti a ogni controllo.

Le barriere artificiali si suddividono in barriere tariffarie e barriere non tariffarie.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'ANALISI DELLA POSIZIONE COMPETITIVA



L'ANALISI DELLA POSIZIONE COMPETITIVA

L'analisi dell'accessibilità dei Paesi - obiettivo si conclude con l'individuazione della posizione competitiva acquisibile dall'impresa nei Paesi stessi.

La matrice portafoglio-paesi, utile a tale scopo, pone in relazione l'appetibilità dei vari Paesi con la posizione competitiva in essi acquisibile.



L'ANALISI DELLA POSIZIONE COMPETITIVA

Affinché l'impresa possa sviluppare e difendere la posizione competitiva in un mercato in crescita, deve effettuare un consistente investimento sia finanziario che organizzativo in modo da sviluppare nuovi prodotti o adattare quelli già esistenti per soddisfare i bisogni locali.

Al contrario l'investimento si riduce nei Paesi che prospettano minori opportunità poiché il livello di appetibilità è medio/basso e la posizione competitiva è marginale.

Per i Paesi "intermedi", le imprese devono adottare le opportune strategie selettive per sviluppare la posizione competitiva o, nel caso in cui siano già presenti sul mercato, per pianificarne l'abbandono.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



APPROFONDIMENTO

Un'impresa che ha la ferma intenzione di espandersi all'estero deve, preliminarmente, definire la strategia di internazionalizzazione che vorrà perseguire, nonché selezionare i nuovi mercati di destinazione.

In questo contesto, una corretta analisi dei mercati esteri, la ricerca di opportunità di mercato e l'identificazione dei paesi target a cui gli sforzi diretti, rappresentano aspetti critici la cui soluzione diventa essenziale per il successo aziendale.



APPROFONDIMENTO

L'approccio dall'impresa sulla scelta di uno o più Paesi nei quali espandersi, oltre a guidare la formulazione della strategia internazionale, comporta implicazioni sulla necessità di sostenere una serie di spese aggiuntive, sia in termini reali che di opportunità.

L'analisi dei mercati prevede lo studio dell'attrattività e del grado di accessibilità del paese *target*, attraverso fattori quali: l'esistenza di barriere all'entrata; il contesto competitivo; i canali di comunicazione con il mercato; i canali di distribuzione per arrivare ai compratori.

La complessità del contesto economico/politico mondiale e la crescente competitività impongono alle imprese che vogliono espandere l'offerta al di fuori del contesto nazionale, l'adozione di un approccio razionale. Non è pensabile, nell'attualità, che l'ingresso in nuovi mercati possa essere dettato da un processo irrazionale o intuitivo, così come succedeva nei decenni passati.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
31/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL MARKETING NELL'ERA DIGITALE



IL MARKETING NELL'ERA DIGITALE

Nell'attuale «era digitale» è necessario adeguare i fondamentali del marketing alla luce del nuovo contesto in cui opera l'impresa.

I passi per adeguare il piano di marketing al moderno contesto digitale sono:

- ✓ segmentazione dei consumatori;
- ✓ definizione e gestione del portafoglio dei prodotti;
- ✓ visione integrata del piano di marketing.



IL MARKETING NELL'ERA DIGITALE

La segmentazione:

- ✓ è il procedimento con cui vengono individuati gruppi di persone con bisogni simili;
- ✓ consente la progettazione di un adeguato mix di offerte.

La segmentazione, in sostanza, è il primo passo da compiere nell'elaborazione di un piano di marketing.

Il forte e rapido sviluppo dell'era digitale ha creato il fenomeno della multi-canaltà : ogni individuo fonti informative ed autonomia decisionale dilatata rispetto a qualche anno fa.

Il proliferare dei canali e delle informazioni disponibili rende ancora più importante il processo di segmentazione.



IL MARKETING NELL'ERA DIGITALE

Le metodologie più utilizzate per la segmentazione sono:

- ✓ socio-demografica;
- ✓ benefici attesi;
- ✓ socio-culturale e per stili di vita;
- ✓ comportamentale.



IL MARKETING NELL'ERA DIGITALE

La segmentazione **socio-demografica** si fonda sulla constatazione che i vantaggi attesi da un bene/servizio, variano al mutare delle differenze sociografiche.

Il metodo dei **benefici attesi** punta l'attenzione sui vantaggi perseguiti con l'acquisto di un determinato bene/servizio.

La segmentazione **socio-culturale** si fonda sulla constatazione che individui diversi possono avere condotte simili e viceversa.

Il metodo **comportamentale** si basa sui comportamenti d'acquisto.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL PORTAFOGLIO PRODOTTI



IL PORTAFOGLIO PRODOTTI

Per portafoglio aziendale si intende la combinazione di prodotti o marche che l'impresa offre sul mercato.

E' un patrimonio dell'impresa, che deve essere mutevole nel tempo al fine di adeguarsi alle sollecitazioni esterne poiché necessariamente consente di perseguire l'obiettivo della migliore soddisfazione della clientela.

Il primo passo è rappresentato dall'individuazione dei bisogni della clientela, poi si procede alla segmentazione già esaminata in precedenza, viene definita la strategia aziendale che porta alla definizione del portafoglio di prodotti.



IL PORTAFOGLIO PRODOTTI

L'unità di base è costituita dalla variante del prodotto. Si pensi ad esempio ai prodotti per la cura della pelle, che vede sia la crema idratante che quella nutriente. Le varianti sono a loro volta raggruppate in linee.

I livelli gerarchici sono rappresentate dalle varianti di prodotto, dalle linee di prodotto e dalla gamma.

Per misurare la dimensione della gamma si ricorre a:

- ✓ ampiezza (numero di linee);
- ✓ profondità (numero di varianti);
- ✓ lunghezza (numero di prodotti della gamma);
- ✓ coerenza (cioè grado di correlazione delle linee di prodotto).



IL PORTAFOGLIO PRODOTTI

Come anticipato, il portafoglio deve essere costantemente monitorato sia per il continuo e necessario aggiornamento, sia per verificare l'esistenza di eventuali spazi da sfruttare per la crescita aziendale.

Le politiche perseguibili sono:

- ✓ ampliamento, cioè l'aggiunta di nuove linee di prodotto;
- ✓ variazione della coerenza delle linee;
- ✓ variazione di prezzo;
- ✓ completamento, ad esempio con azioni di line extension o flankering (differenziazione laterale).



IL PORTAFOGLIO PRODOTTI

La varietà di portafoglio ha effetti sui risultati aziendali, oltre che un impatto sulla quota di mercato, sebbene la varietà effettiva sia diversa da quella percepita dal consumatore.

In alcune situazioni è opportuno semplificare il portafoglio e concentrare le risorse su pochi prodotti forti e noti.

La semplificazione presuppone:

- ✓ analisi quantitative che permettono di individuare il bene/servizio che «vende di più»;
- ✓ analisi di architettura della marca per l'individuazione di coerenze/incoerenze;
- ✓ stime dell'impatto delle variazioni apportate sulle vendite e sulla posizione competitiva.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA VISIONE INTEGRATA DEL PIANO DI MARKETING



LA VISIONE INTEGRATA DEL PIANO DI MARKETING

Molti definiscono il piano di marketing come lo strumento di pianificazione aziendale, la cui stesura permette di chiarire gli obiettivi e le strategie aziendali da intraprendere per il relativo raggiungimento, ma anche i criteri per implementare le varie strategie e gli strumenti per valutare la coerenza dei risultati attesi rispetto agli obiettivi prefissati.

Il piano è il risultato di un procedimento formato da varie fasi. La prima è l'analisi (interna ed esterna) delle opportunità; successivamente vengono identificati i mercati, da cui partire per la necessaria segmentazione al fine di arrivare a definire le priorità aziendali. In tal modo si delinea il portafoglio aziendale da valutare in termini di volume, fatturato e profitto.



LA VISIONE INTEGRATA DEL PIANO DI MARKETING

L'analisi interna è l'analisi dei punti di forza e debolezza propri dell'impresa, rispetto all'ambiente competitivo in cui essa opera.

L'analisi esterna ha invece ad oggetto l'ambiente in cui l'impresa opera e le relative condizioni, oltre alla valutazione degli interlocutori.



LA VISIONE INTEGRATA DEL PIANO DI MARKETING

L'identificazione dei mercati è un aspetto fondamentale, poiché verte sulla scelta dell'ambiente in cui competere.

La scelta si basa su:

- ✓ fase del ciclo di vita;
- ✓ dimensione del mercato;
- ✓ struttura competitiva.

In questo ambito assume un'utilità rilevante il modello di Porter.



LA VISIONE INTEGRATA DEL PIANO DI MARKETING

La definizione del portafoglio richiede un monitoraggio continuo al fine, come detto, di determinare l'allineamento dei propri prodotti rispetto alle richieste del mercato, ma anche per individuare possibili aree di espansione.

Una volta definiti i prodotti, interviene la calibrazione del marketing mix che è composto da:

- ✓ Prodotto;
- ✓ Placement (distribuzione);
- ✓ Prezzo
- ✓ Promotion.



LA VISIONE INTEGRATA DEL PIANO DI MARKETING

Una volta definito il marketing mix è necessario valutarne le componenti.

Tale processo include:

- ✓ La traduzione degli obiettivi in termini di volume, fatturato e margine;
- ✓ La valutazione dei risultati attesi;
- ✓ Gli investimenti, valutati anche in relazione al relativo ritorno;
- ✓ Azioni di controllo intermedio per considerare eventuali azioni correttive.



LA VISIONE INTEGRATA DEL PIANO DI MARKETING

Nel contesto del piano di marketing l'impresa deve anche definire l'importanza del digitale, poiché le abitudini internet del consumatore possono modificarne le abitudini, così come possono essere differenti le forze competitive

E' evidente che l'epoca digitale ha creato un nuovo business model, che richiede attente valutazioni al fine di mantenere la propria posizione sul mercato.



L'EVOLUZIONE DEL MARKETING MIX



L'EVOLUZIONE DEL MARKETING MIX

Premesso che il marketing digitale non è una disciplina autonoma, è noto che in un certo senso le 4P (product, price, place e promotion) hanno subito influenze dalla sfera digitale.

Per quanto riguarda il prodotto (e-product), per l'impresa è molto importante comprendere il nuovo percorso da intraprendere per definire il medesimo. Come noto le fasi sono quella di analisi e quella della progettazione. Nell'era digitale le due fasi hanno una nuova conformazione, in considerazione degli strumenti disponibili per individuare le esigenze dei consumatori (social network, community, etc.).

Crowdsourcing = l'impresa coinvolge la comunità virtuale.



L'EVOLUZIONE DEL MARKETING MIX

Anche la variabile prezzo (price) ha subito modifiche in seguito all'avvento di internet.

Da un'iniziale concezione negativa (l'internauta cerca solo il prezzo più basso), si è passati ad una concezione più innovativa sfruttando le varie piattaforme digitali per dare flessibilità alla leva del prezzo.

Ad esempio sono stati introdotti livelli di prezzo variabili in relazione al tempo di acquisto o prenotazione (si pensi alle compagnie aeree).

In altri casi i livelli del prezzo mutano in relazione al luogo di acquisto, nel senso che il prezzo è diverso se il prodotto viene acquistato sulla pagina web del produttore, rispetto ad altre piattaforme digitali. A ciò si aggiungono poi ulteriori servizi.



L'EVOLUZIONE DEL MARKETING MIX

Altrettanti mutamenti sono stati registrati nella distribuzione (placement), anche grazie allo sfruttamento del canale diretto, accessibile a tutti gli operatori.

Inoltre le attività di placement si arricchiscono di ulteriori servizi, grazie proprio alla peculiarità di internet (servizi informativi, di supporto, etc.).



LA PROGETTAZIONE E IL DIMENSIONAMENTO



LA PROGETTAZIONE ED IL DIMENSIONAMENTO

Con il termine «lay out» si intende la disposizione fisica delle strutture tecnico produttive, che compongono lo stabilimento industriale (strutture edilizie, macchine, etc.).

È un elemento fondamentale e definisce:

- ✓ la sistemazione e collocazione dei fattori produttivi (lavoro, macchinario, etc.), in quella che dovrebbe essere la composizione ottimale necessaria per quel tipo di produzione;
- ✓ l'ubicazione dei servizi di fabbrica utile per rendere più rapido il movimento dei materiali in lavorazione.



LA PROGETTAZIONE ED IL DIMENSIONAMENTO

Secondo la dottrina americana il «lay out» ottimizza le quattro M:

- 1) Men;
- 2) Materials;
- 3) Machines;
- 4) Money.



LA PROGETTAZIONE ED IL DIMENSIONAMENTO

Si ha lay-out per prodotto se i macchinari sono posizionati per lavorazioni successive, al fine di giungere al prodotto finale.

Si ha lay-out funzionale se i macchinari sono accorpati per tipo di operazione attività svolta.

In alcuni casi l'impresa può scegliere liberamente, mentre in altri possono essere presenti vincoli, come ad esempio quelli rivenienti dalla tecnologia produttiva utilizzata.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

PROCESSI DI LAVORAZIONE



PROCESSI DI LAVORAZIONE

Ciclo continuo la lavorazione si svolge senza soluzione di continuità dall'ingresso in ciclo dei materiali fino all'uscita del prodotto finito.

Tale processo può essere imposto dalle modalità tecniche di produzione, come quella per processo (es. di ghisa).

In altre circostanza l'impresa riscontra una convenienza economica nell'adottare il processo di lavorazione a ciclo continuo.

.



PROCESSI DI LAVORAZIONE

Intermittente il processo è suddiviso in fasi; ogni fase è assegnata ad un reparto.

La singola fase provocherà un imbuto nella gestione delle scorte di magazzino. E' un processo scelto nei casi di produzioni non automatizzata (es. produzione mobili).

.



PROCESSI DI LAVORAZIONE

Ciclo misto il processo ha gli elementi del ciclo continuo e dell'intermittente, poiché il processo si compone di più parti. Dunque il prodotto per essere assemblato necessita di lavorazioni a ciclo continuo, ma anche di operazioni più complesse da affidare a specifici reparti.

Naturalmente le scelte di lay-out si basano anche su considerazioni qualitative (livello tecnologia, organizzazione del lavoro, etc.). L'obiettivo è creare strutture efficienti che riducano al minimo i costi di esercizio, che assicurino flessibilità.

Flessibilità economica capacità dell'impianto di essere competitivo anche se parzialmente utilizzato.

Flessibilità tecnica capacità dell'impianto di essere impiegato sulla produzione di molteplici beni, senza il rischio di dover sostenere maggiori costi.



AUTOMAZIONE E FLESSIBILITA'



AUTOMAZIONE E FLESSIBILITA'

Per automazione dei processi produttivi si intende la sostituzione della macchina all'uomo.

In una prima fase le macchine hanno sostituito l'uomo nelle operazioni più basilari; successivamente, col progresso tecnologico, l' hanno sostituito anche in lavorazioni/operazioni molto complesse.

Gli investimenti sono proporzionali alla complessità della tecnologia utilizzata.

Con flessibilità del sistema produttivo ci riferiamo alla capacità di fronteggiare rapidamente e con costi contenuti le variazioni intervenute nei prodotti o, viceversa, la capacità di creare ed introdurre nel mercato prodotti nuovi.



AUTOMAZIONE E FLESSIBILITA'

Evidentemente l'informatica ha accelerato molto il processo di automazione in essere in tutte le aziende. Essa permette non solo di automatizzare singole fasi del processo produttivo, ma addirittura l'intero ciclo produttivo. Nell'automazione vi è anche una funzione «sociale», poiché la robotica permette di distogliere l'uomo dalle lavorazioni più pericolose.

L'informatica ha avuto un ruolo chiave anche per il miglioramento della flessibilità, poiché con pochi «comandi» inseriti nel software di riferimento, è possibile modificare le fasi di lavorazione in pochi minuti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



APPROFONDIMENTO

Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Lay-out: significato ed utilità;
- 2) Configurazioni di lay-out;
- 3) I processi di lavorazione: tipologie e differenze;
- 4) Automazione;
- 5) Flessibilità.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
33/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

L'impresa tende a raggiungere la dimensione ottimale, che è quella idonea a minimizzare il costo unitario di prodotto.

Tuttavia la dimensione ottimale è un concetto teorico, legato a quello di capacità produttiva e rischiosità.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

Al fine di determinare la capacità produttiva massima dell'impresa, entrano in gioco le previsioni delle quote di vendita. Si tratta di previsioni di medio/lungo periodo, poiché l'impresa deve avere il tempo necessario per spendere gli investimenti e creare una struttura con la giusta capacità produttiva.

L'attività di produzione deve adattarsi al ciclo di vendita.

In sostanza è in considerazione del livello medio della domanda, che viene dimensionata la capacità produttiva.

Attraverso le scorte si riesce a raggiungere e mantenere il giusto equilibrio.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

Le scorte non sono l'unico strumento per raggiungere una situazione di equilibrio. Altri strumenti possono essere:

- ✓ lavoro straordinario;
- ✓ un surplus produzione;
- ✓ il maggiore sfruttamento della capacità produttiva;
- ✓ il miglioramento del flusso di informazioni o di materiali nell'ambito del processo;
- ✓ subappalto di prodotti o fasi del processo.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

L'altra possibilità per pervenire alla dimensione ottimale è il raggiungimento della potenzialità ottimale degli impianti.

In pratica si studia l'effetto che sui costi ha una differente potenzialità di lavorazione, in base alla tipologia di processo produttivo.

Il dimensionamento però non deve solo mirare alla riduzione dei costi, ma anche alla riduzione del rischio.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

Tutte le imprese operano con una propria **leva operativa**, cioè con una propria struttura di costi e ricavi.

I costi si dividono tra fissi (cioè indipendenti da produzione e vendita) e variabili (cioè dipendenti da produzione e vendita).

Maggiore è la componente di costi fissi sul costo totale, maggiore è il rischio e la rigidità di impresa e maggiori devono essere i ricavi per assorbire i medesimi costi fissi.

E' fondamentale raggiungere almeno un volume minimo di attività, in grado di coprire i costi fissi e quelli variabili (punto di pareggio).



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

Nel punto di pareggio (ricavi che coprono tutti i costi), per l'impresa è indifferente produrre o meno.

Nell'ambito dell'attività di programmazione della produzione, diversi sono gli obiettivi a seconda dell'orizzonte temporale.

- ✓ se l'ottica è di lungo termine, ci si preoccupa di programmare la capacità produttiva dell'impianto;
- ✓ se l'ottica è di breve termine, ci si preoccupa di programmare l'attività dell'esercizio (decisioni di assortimento, volumi di produzione, etc.). In questo caso le problematiche sono maggiori nel caso di attività/produzioni stagionali.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

Una programmazione efficace si articola:

- ✓ nel medio-lungo termine, per preconstituire la capacità produttiva necessaria al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- ✓ nel breve termine, per destinare le risorse utili a raggiungere gli obiettivi della programmazione annuale;
- ✓ nel brevissimo termine, per organizzare il lavoro dei centri di produzione in relazione alle quote di periodo.

La programmazione richiede attenzione perché si traduce in scelte.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

Il controllo ha ad oggetto:

- ✓ il ciclo di svolgimento delle operazioni produttive;
- ✓ la quantità di produzione da immettere sul mercato.

L'obiettivo del controllo è quello di prevenire errori e malfunzionamenti nel ciclo e nei prodotti per garantire la qualità al consumatore, ma anche per evitare inutili costi.

.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

- ✓ controllo dei risultati di produzione, attraverso indici di produttività;
- ✓ controllo di qualità dei prodotti, tramite campioni di materiali utilizzando tecniche di tipo statistico;
- ✓ controllo di valore, attraverso il confronto tra vari prodotti o varie fasi di produzione.

L'importanza dell'analisi del valore è motivata dal conseguente risparmio di costi.

Poiché oggi più che in passato si presta molta attenzione ai costi, è fondamentale garantirsi un'efficienza organizzativa, attraverso il miglioramento dell'economicità dei processi aziendali.



LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO

Le strade sono:

- ✓ sfruttare al meglio l'impianto;
- ✓ razionalizzazione degli usi di materie prime e ausiliarie;
- ✓ ottimizzazione dei servizi di supporto alla produzione.

Certamente solo un'organizzazione coordinata ed una struttura all'avanguardia da un punto di vista tecnologico permette di ottimizzare i processi.



BREAK EVEN POINT

Per determinare tale BEP è necessario analizzare i costi e distinguere preliminarmente quelli fissi (cioè insensibili rispetto ai volumi produttivi) e quelli variabili (cioè proporzionali ai volumi di produzione).

L'analisi determina il livello di produzione che permette di coprire tutti i costi di produzione.

Più basso è il livello di produzione richiesto, maggiore è la potenzialità economico - strutturale dell'impresa.

Maggiori sono i costi variabili che incidono sul costo totale, minore è il livello di produzione e vendita che serve per raggiungere il pareggio economico.

.



CAPACITA' PRODUTTIVA



CAPACITA' PRODUTTIVA

Capacità produttiva di un impianto=numero massimo di ore di manodopera impiegabili.

Grado di utilizzazione dell'impianto=rapporto tra ore impiegate e quelle massime impiegabili.

Un impianto è un sistema complesso costituito da una serie di macchine e attrezzature.

Ogni macchina svolge un numero massimo di operazioni in una data unità di tempo ed il costo prescinde da esse.



CAPACITA' PRODUTTIVA

Nella propria attività l'impresa cerca di sfruttare integralmente i propri fattori produttivi, proprio al fine ridurre al minimo il costo unitario di produzione.

Siccome le macchine non hanno la stessa capacità, esistono anche dei limiti quantitativi perché una volta raggiunta la massima capacità è necessario acquistare un nuovo macchinario e ciò provoca l'aumento dei costi fissi.



CAPACITA' PRODUTTIVA

Come sopra indicato, le scorte di magazzino sono in grado di bilanciare i diversi ritmi dei cicli gestione-acquisto-produzione-vendita.

Anche in questo caso però a fronte dell'indubbia importanza delle scorte, è necessario tenere in debita considerazione i relativi costi poiché si tratta pur sempre di risorse immobilizzate.

Non mancano anche difficoltà «pratiche» di natura logistica, commerciale, legate alla maggiore o minore possibilità di effettuare gli acquisti.



LEVA OPERATIVA BREAK EVEN POINT



LEVA OPERATIVA/BREAK EVEN POINT

La leva operativa è data dal rapporto tra margine di contribuzione (pari alla differenza tra il prezzo di vendita ed il costo variabile unitario)

Consente la riduzione dei costi unitari di produzione all'aumentare dei volumi, grazie al migliore sfruttamento dei costi fissi.

Traduce in termini numerici la velocità con cui l'impresa genera profitti.

Poiché ha un effetto moltiplicatore, maggiore è la leva, maggiore è l'incremento del utile operativo per un dato volume di fatturato.



LEVA OPERATIVA/BREAK EVEN POINT

Quando aumenta l'incidenza dei costi fissi è necessario aumentare la produzione, al fine di ottenere il pareggio economico.

Il punto di pareggio o break even point si raggiunge quando i ricavi coprono tutti i costi, sia variabili che fissi. Da lì l'impresa comincia a generare profitto.

.



LEVA OPERATIVA/BREAK EVEN POINT

Per determinare tale BEP è necessario analizzare i costi e distinguere preliminarmente quelli fissi (cioè insensibili rispetto ai volumi produttivi) e quelli variabili (cioè proporzionali ai volumi di produzione).

L'analisi determina il livello di produzione che permette di coprire tutti i costi di produzione.

Più basso è il livello di produzione richiesto, maggiore è la potenzialità economico - strutturale dell'impresa.

Maggiori sono i costi variabili che incidono sul costo totale, minore è il livello di produzione e vendita che serve per raggiungere il pareggio economico.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Dimensione ottimale;
- 2) Strategie per pervenire alla dimensione ottimale;
- 3) Obiettivi della programmazione;
- 4) Utilità del controllo;
- 5) La leva operativa;
- 6) Il break even point.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea:
Insegnamento:
Lezione n°:
Titolo:
Attività n°:

ECONOMIA - CURR. ECONOMIA (D.M. 270/04)
GESTIONE DELLE IMPRESE E MARKETING
34/S3
QUIZ
2

Facoltà di Economia

QUIZ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

Nelle imprese moderne la logistica ha assunto un ruolo centrale poiché collega le fasi di entrata ed uscita.

Essa collega ed implementa:

- ✓ l'approvvigionamento di materiali (entrata);
- ✓ la trasformazione produttiva e il collocamento dei prodotti (uscita)

La logistica è diventata molto utile ai fini dell'ampliamento geografico dei mercati di acquisto e di vendita.



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

La logistica riesce ad avere una dimensione appropriata se l'impresa riesce a controllare i costi provocati dal decentramento produttivo e dal proliferare dei mercati di approvvigionamento delle materie prime, ma anche di quelli di sbocco delle produzioni.

Il processo di coordinamento presenta due flussi:

- 1) flusso fisico dei materiali;
- 2) flusso di informazioni.



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

L'obiettivo degli operatori è l'equilibrio tra costi e standard di servizio da assicurare ai clienti.

Questa formula si realizza tramite la riduzione al minimo delle scorte di magazzino e la massimizzazione del servizio alla clientela.

Evidentemente velocizzare i tempi di evasione dell'ordine, così come rispettare i tempi di consegna mantenendo la qualità del prodotto, sono aspetti che contribuiscono a fidelizzare la clientela e, per tale via, a garantire il successo dell'impresa.



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

Nelle imprese moderne la logistica rientra a pieno titolo nella complessiva strategia competitiva perché essa riesce a contenere i costi, senza per questo peggiorare la qualità dei prodotti e del servizio.

Le due attività sottostanti sono:

1. l'approvvigionamento, con cui si deve assicurare la disponibilità nel tempo e nello spazio delle materie. E' la fase relativa all'acquisto e gestione delle scorte dei materiali necessari all'alimentazione dei cicli di lavorazione



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

2. la distribuzione, con cui si deve assicurare economicità alla gestione degli e mantenere la continuità nei cicli di lavorazione.

Il rifornimento dei materiali deve assicurare l'ininterrotto svolgimento della produzione.

E' importante sottolineare l'interrelazione tra la gestione degli acquisti e quella del magazzino, perché in base alla politica di gestione delle scorte è regolamentata la funzione di approvvigionamento.



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

E' necessario distinguere tra aspetti:

Strategici che sono influenzati dalle caratteristiche dei cicli di produzione dei mercati di rifornimento.

Sulle decisioni da assumere incidono le caratteristiche dell'impresa, ma anche quelle intrinseche del mercato di fornitura. Tali caratteristiche vanno attentamente esaminate, per evitare di esporre l'impresa ad un rischio eccessivo, in termini di aggravio di costi.



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

Operativi concernenti il grado di integrazione verticale in cui si definiranno i contenuti della funzione.

In pratico dopo aver stabilito e tracciato la linea di confine tra produzione interna ed approvvigionamento sul mercato, viene fissata la modalità di gestione tramite:

- ✓ accordi di collaborazione con altri produttori operanti o meno in esclusiva per l'azienda acquirente;
- ✓ ricorso al mercato a prescindere delle origini dei flussi di materie.

Quindi anche la funzione approvvigionamento ha un ruolo strategico per la relativa incidenza sul bilancio d'esercizio. Incidenza non solo economica in termini di costi e ricavi, ma anche con riflessi sulla liquidità aziendale in termini di flussi in entrate (vendite) ed in uscita (acquisti).



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

I **prodotti** si suddividono in:

- ✓ **prodotti chiave**, sono quelli che hanno un rilevante peso economico sul profitto finale dell'impresa;
- ✓ **prodotti strategici**, sono i più critici poiché di difficile reperimento ed elevato impatto sulla redditività;
- ✓ **prodotti colli di bottiglia**, sono di difficile reperibilità e peso economico modesto;
- ✓ **prodotti non critici**, sono di facile reperibilità sul mercato e incidono poco sul valore del bene da generare.



LA FUNZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

La gestione è diversa a seconda del tipo di prodotto.

Per i prodotti leva e strategici è necessario assicurarsi per tempo ed in anticipo la fornitura, tramite accordi con i fornitori.

Per i prodotti colli di bottiglia è necessario garantirsi tempestività e precisione nell'evasione degli ordini.

Per i prodotti non critici è sufficiente disporre di una molteplicità di fornitori.

Dunque la funzione degli acquisti consiste nella definizione di politiche commerciali con i fornitori, mentre il processo degli acquisti presenta modalità differenti in funzione del mercato di riferimento e della standardizzazione dei materiali.



L'APPROVVIGIONAMENTO: FIGURE E CRITERI DI SCELTA



L'APPROVVIGIONAMENTO: FIGURE E CRITERI DI SCELTA

E' necessaria la presenza di uno o più approvvigionatori che abbiano un'ottima conoscenza dei mercati di acquisto e che sappiano prendere decisioni convenienti in tempi ragionevoli e costi contenuti.

Quindi sulla complessiva strategia di marketing, in particolare sul marketing d'acquisto poggia l'economicità e l'efficienza della funzione, ma anche la capacità di prevedere l'andamento dei prezzi.



L'APPROVVIGIONAMENTO: FIGURE E CRITERI DI SCELTA

L'approvvigionamento deve consentire di:

- ✓ creare una rete differenziata di fornitura;
- ✓ prevedere gli andamenti dei mercati;
- ✓ ricorrere a schemi contrattuali in grado di ridurre i rischi.

La politica di approvvigionamento dovrebbe essere finalizzata a concentrare gli acquisti presso uno o pochi fornitori, al fine di spuntare prezzi migliori, ma contestualmente a preconstituirsì una rete di fornitori per ridurre o azzerare il rischio di approvvigionamento.



L'APPROVVIGIONAMENTO: FIGURE E CRITERI DI SCELTA

Per raggiungere l'obiettivo, è fondamentale raccogliere sistematicamente informazioni sui fornitori attuali e su quelli potenziali, al fine di poter stilare una vera e propria graduatoria cui attingere quando necessario.

Naturalmente la politica di approvvigionamento dovrà anche trovare le azioni più opportune al fine di rafforzare i rapporti con tutti gli approvvigionatori.

La scelta finale si baserà sui minori costi, sulla maggiore qualità delle materie e sulla puntualità delle consegne.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

TECNICA DEL JUST IN TIME



TECNICA DEL JUST IN TIME

Con tale «sigla» si intende una modalità di produzione, che prevede di limitarsi alla fabbricazione dei prodotti secondo le richieste del mercato, riducendo i tempi di attesa dei componenti necessari al minimo, adoperandosi per far arrivare i medesimi nel momento esatto in cui gli stessi «servono» sulla linea di produzione.

Gli obiettivi sono l'azzeramento dei costi di magazzinaggio ed in generale di riduzione dei costi legati alle scorte di magazzino e la riduzione dei tempi di consegna.



TECNICA DEL JUST IN TIME

La tecnica si fonda su un sistema organizzativo della produzione in base al quale:

- ✓ ogni reparto produttivo preleva da quello a monte i componenti necessari per la propria fase di produzione;
- ✓ il prelievo si basa su indicazioni sul tipo e la quantità di materiali che il reparto a valle deve prelevare;
- ✓ la direzione di produzione invia dati in ordine alla quantità che deve essere fabbricata.



TECNICA DEL JUST IN TIME

Gli aspetti caratteristici sono:

- ✓ la compressione delle operazioni con cui una certa macchina viene preparata a svolgere un determinato lavoro;
- ✓ il lay-out dei materiali che vanno disposti in modo da consentire ad un solo addetto di verificare più disegni di una macchina;
- ✓ il controllo automatico dei difetti, per evitare che i pezzi difettosi passino allo stadio successivo.

Nell'ambito di tale tecnica di approvvigionamento, un ruolo importante è anche ricoperto dall'esternalizzazione, cioè dall'affidamento a terzi della fabbricazione di parti del prodotto finito. Se l'obiettivo è l'azzeramento delle scorte è necessario creare una rete di fornitori che assicurino continuità dei rifornimenti.

In pratica l'efficienza produttiva dell'impresa è influenzata da quella del fornitore.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

CANALI MODERNI



CANALI MODERNI

Una modalità di acquisto molto in voga negli ultimi anni è quella attraverso Internet, sia nel business to business (acquisti industriali), sia nelle transazioni con i privati (business to consumer).

Tra operatori industriali la modalità internet si è sviluppata proprio grazie alla professionalità degli operatori sia nell'uso delle nuove tecnologie informatiche, sia nella conoscenza delle specifiche tecniche di prodotti, diffuse attraverso materiali consultabili in modo semplice e veloce.



CANALI MODERNI

La possibilità di poter visionare i prodotti disponibili, ma anche di poter gestire l'ordine in modo rapido ed autonomo è una delle peculiarità del commercio elettronico.

Quando si tratta di acquisti di beni immateriali diventa fondamentale disporre di un ciclo logistico efficace.

Maggiore è l'importanza attribuita dal cliente alla rapidità di fornitura, maggiore è la capacità dell'impresa di fidelizzare lo stesso, a patto naturalmente di soddisfare tale esigenza di celerità.

Altre motivazioni che spiegano l'enorme successo del commercio elettronico sono l'immediatezza del rifornimento e la capacità che tale strumento ha di consentire l'effettuazione di scambi commerciali, anche senza la presenza fisica dei contraenti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA GESTIONE FINANZIARIA



LA GESTIONE FINANZIARIA

La gestione finanziaria è strumentale rispetto a quella caratteristica ed è amministrata in relazione alle esigenze della gestione tipica.

Per gestione finanziaria si intende il complesso di disposizioni ed azioni tendenti al reperimento ed impiego dei fondi aziendali.

In sostanza tale gestione ha contemporaneamente il compito di reperire i fondi che servono alla gestione aziendale per coprire il proprio fabbisogno finanziario e la responsabilità di impiegare profittevolmente i capitali disponibili.



LA GESTIONE FINANZIARIA

La gestione finanziaria ha un ruolo fondamentale nella programmazione di lungo periodo, perché i programmi di investimento e di finanziamento non possono che avere un orizzonte temporale di lunga durata.

Viceversa la gestione del piano finanziario richiede condizioni di bilanciamento tra fonti di finanziamento ed impieghi di capitale nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Quindi la corretta gestione di tesoreria, ovvero il governo della liquidità, è necessaria.



LA GESTIONE FINANZIARIA

Tramite la gestione finanziaria il management cerca di:

- ✓ garantire l'equilibrio economico tra ricavi e costi;
- ✓ mirare all'equilibrio finanziario;
- ✓ creare e conservare la liquidità.

La gestione finanziaria incide su tutti questi equilibri, che risultano collegati l'uno con l'altro.

Infatti in presenza di un divario positivo tra ricavi e costi e dunque di profitto, si rigenerano le risorse impiegate e ciò provoca un surplus finanziario (entrate maggiori delle uscite), che garantisce il mantenimento della liquidità.



LA GESTIONE FINANZIARIA

La questione di fondo è che si dovrebbe prima programmare gli investimenti e solo dopo dovrebbe essere fatta una ricognizione delle fonti disponibili.

Inoltre per gli investimenti la risorsa finanziaria può rappresentare un ostacolo assoluto se non è possibile reperire mezzi, relativo se l'investimento non remunera in maniera sufficiente a coprire il costo del capitale.

Gli investimenti possono prendere corpo in applicazione della strategia generale dell'impresa, oppure in applicazione di piano specifici.



LA GESTIONE FINANZIARIA

Si è soliti dividere gli investimenti tra quelli di tipo strategico, cioè quelli che danno forma e contenuto all'azione dell'impresa ed imprimono l'impronta della propria posizione competitiva, e quelli di tipo operativo, cioè esecutivi dei piani gestionali, per cui esistono valide alternative senza che esse alterino la strategia complessiva.

Solitamente la comparazione è effettuata considerando i costi.

Ovviamente la «gestione» degli investimenti assume un peso diverso a seconda delle diverse epoche della vita aziendali: nella fase di start-up gli investimenti saranno rilevanti, successivamente saranno minori e magari riguarderanno solo operazioni di rinnovo e mantenimento.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL FABBISOGNO FINANZIARIO



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Il fabbisogno finanziario è dato dalla somma di **capitale fisso** necessario per acquisire le immobilizzazioni (materiali ed immateriali) e **capitale circolante** (scorte, crediti, ed elementi che si rigenerano al massimo nei 12 mesi).

L'analisi economico-finanziaria dei progetti di investimento andrebbe effettuata senza considerare le relative modalità di finanziamento, perché si pensa che un prodotto valido avrà sempre un finanziatore pronto a sostenerlo.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Tuttavia nella realtà non è così facile a causa dei difetti, della limitatezza delle risorse, etc, tutti elementi che pongono ostacoli e limiti alla raccolta dei capitali.

Come visto sopra il fabbisogno è differente a seconda della fase del ciclo di vita aziendale, poiché è massimo all'avvio dell'impresa, mentre successivamente esso diminuisce e si stabilizza dovendo solo gestire gli aspetti del mantenimento.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Dipende dal grado di capitalizzazione dei processi operativi il fabbisogno di capitale fisso, cioè dalla necessità di disporre di maggiori immobilizzazioni per lo svolgimento delle funzioni aziendali.

Il fabbisogno di capitale circolante ha a che fare con la gestione di breve periodo, poiché riguarda i mezzi finanziari che si generano al massimo in 12 mesi e che sono collegati col ciclo di reintegro dei ricavi.

Evidentemente il fabbisogno è diverso a seconda del settore di attività. Infatti un'impresa industriale avrà maggiore fabbisogno di capitale fisso, mentre un'impresa mercantile avrà maggiore fabbisogno di capitale circolante.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

La struttura finanziaria è costituita dal complesso delle fonti di copertura del fabbisogno aziendale ed ha elementi diverse a causa del ruolo dei soci e delle condizioni del mercato dei capitali.

Il maggiore o minore apporto di capitale proprio dipende dal livello di controllo che la proprietà vuole mantenere, poiché allargare la base societaria può significare perdere il controllo dell'impresa, che sarà diluito fra vari soggetti.

Viceversa la variazione del debito bancario, pur non influenzando sulla proprietà, può portare ad una maggiore influenza di un soggetto terzo (finanziatore) sulle strategie aziendali.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Il fabbisogno finanziario globale può essere coperto:

- ✓ dalla dotazione di mezzi propri collegati all'impresa con vincolo di capitale;
- ✓ dal risultato economico della gestione (autofinanziamento);
- ✓ dal finanziamento interno dei soci;
- ✓ dal finanziamento esterno ottenuto tramite i risparmiatori, le banche e i dipendenti.

La gestione finanziaria è veicolata dalle politiche generali che assicurano l'omogeneità dei capitali rispetto al fabbisogno da coprire, la flessibilità intesa come capacità di modificare la struttura finanziaria in relazione al fabbisogno, l'elasticità cioè la capacità di dilatare l'area di manovra delle scelte finanziarie, l'economicità cioè la capacità di ottenere un rendimento superiore rispetto al costo del capitale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

I CICLI



I CICLI

I legami tra equilibrio economico, finanziario e monetario dipendono dal fatto che il ciclo di formazione dei costi e dei ricavi incide sul fabbisogno di capitale e che nella gestione corrente il disallineamento tra momento economico e monetario costituisce la regola.

Solitamente solo nel lungo periodo il totale dei costi corrisponde al totale delle uscite e il totale dei ricavi a quello delle entrate.

Ecco perché nasce la necessità di raccordare gli aspetti economici e quelli finanziari, attraverso la programmazione finanziaria.

Quindi la formazione del preventivo economico deve precedere quella del preventivo finanziario, così come la costruzione del preventivo finanziario deve prendere in debita considerazione i tempi di manifestazione delle entrate e delle uscite.



I CICLI

La direzione finanziaria ha competenze esclusive, pertanto per «partecipare» alle generali politiche aziendali bisognerà che i responsabili curino, con la direzione commerciale, i rapporti di credito con i clienti, mentre con l'ufficio approvvigionamenti fissi le proroghe di pagamento da negoziare con i fornitori (poiché anche il differenziale tra dilazioni concesse e ricevute ha un ruolo nella complessiva gestione finanziaria).

E' necessario anche gestire, con la direzione generale, il patrimonio mobiliare ed immobiliare dell'azienda, anche verificando i progetti di investimento.

.



I CICLI

L'avvio del ciclo di produzione coincide con l'inizio della lavorazione delle materie acquisite. Esso è postposto riguardo al sostenimento del costo e ciò sia a ragione del tempo tecnico necessario per «passare» le materie alla funzione di produzione, sia a causa del tempo di giacenza delle materie nel magazzino.

A prescindere dai casi di produzione su commessa, il conseguimento del ricavo segue il completamento del ciclo produttivo, proprio per i tempi di giacenza delle scorte di prodotti finiti.

Ecco che il ciclo economico dura più di quello produttivo.

.



I CICLI

Le relazioni tra il ciclo economico e finanziario sono formate dal «gioco» delle dilazioni, poiché il differenziale (se esistente) tra quelle ricevute dai fornitori e quelle concesse ai clienti, genera effetti sul ciclo monetario.

Infatti la dilazione concessa dal fornitore consente di trattenere risorse finanziarie all'interno, risorse che saranno impiegate in altri investimenti (sebbene di breve durata). Viceversa la dilazione concessa al cliente si tramuta in un impiego di risorse finanziaria, che non entrano in azienda.

.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

GESTIONE DEL RISCHIO



GESTIONE DEL RISCHIO

Il rischio è l'inabilità di soddisfare, dal punto di vista finanziario, i processi di gestione caratteristica.

Questo tipo di rischio può essere strutturale e dunque connaturato nella struttura propria dell'impresa, che non riesce ad equilibrare fonti ed impieghi andando incontro al rischio di insolvenza. In pratica stante la difficoltà di coprire il proprio fabbisogno con le attività tipiche, l'impresa sarà caratterizzata da deficit finanziario.

Il rischio può essere congiunturale se occasionalmente l'impresa si trova sprovvista della liquidità necessaria. In tal caso si va incontro al rischio di illiquidità.

.



GESTIONE DEL RISCHIO

Gli strumenti di programmazione controllo permettono di ridurre o eliminare il rischio di insolvenza e di liquidità attraverso un monitoraggio costante del prospetto delle fonti e degli impieghi di capitale e del piano di cassa.

Le situazioni suesposte si possono verificare per l'incapacità di bilanciare impieghi e fonti o per motivi contingenti come la mancata erogazione di credito bancario.

In termini di programmazione, per prevenire tale rischi si può pensare di costituire riserve finanziarie, costituite da mezzi propri o con la capacità ulteriore indebitamento, oppure con strumenti di copertura dei rischi finanziari (contratti derivati).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL FABBISOGNO FINANZIARIO



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

La scelta delle fonti di finanziamento avviene in seguito ad attenta analisi del fabbisogno dei capitali ed approfondito studio del mercato dei capitali.

L'analisi fondamentale riguarda la previsione del fabbisogno e l'analisi delle caratteristiche intrinseche del medesimo fabbisogno.

L'impresa necessita di una base di capitale che sia in grado di lievitare al crescere delle dimensioni aziendali.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Il fabbisogno di capitale ha natura di:

- 1) Fabbisogno **strutturale**, cioè permanente nel tempo e riferito alle caratteristiche proprie dell'impresa;
- 2) Fabbisogno **corrente**, cioè permanente nel tempo e riferito all'attività corrente;
- 3) Fabbisogno **straordinario**, cioè riferito ad esigenze di lungo periodo;
- 4) Fabbisogno **occasionale**, cioè dipendente da fenomeni congiunturali imprevedibili.

Pertanto si è soliti suddividere il fabbisogno in relazione alla natura del medesimo ed alla permanenza nel tempo.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Il processo di scelta della tipologia di capitali da acquisire ha caratteristiche differenti a seconda che la copertura finanziaria venga considerato un fatto dipendente dalle scelte programmatiche, oppure come fattore interdipendente rispetto al complessivo piano aziendale.

Secondo la dottrina maggioritaria, la visione più corretta è quella di considerare la scelta dei capitali, come una componente delle combinazioni produttive.

Il processo di scelta può dunque partire dal fabbisogno come tale, concentrandosi sulla ricerca dei mezzi atti a soddisfarlo, oppure può esaminarlo in rapporto alle ipotesi di ristrutturazione dell'impresa.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

E' evidente che nell'ambito della politica di ricerca dei capitali entra in gioco anche la decisione sul livello di indebitamento complessivo che l'impresa può assumere. La scelta può basarsi su elementi qualitativi (rischiosità e rigidità), oppure sui riflessi della leva finanziaria.

A tale ultimo proposito è giusto ricordare che la redditività del capitale proprio investito nell'attività aziendale è influenzata dalla leva finanziaria. In pratica se la redditività del capitale supera l'onerosità del debito, essa aumenta. Viceversa (redditività del capitale inferiore al costo dell'indebitamento) essa peggiora.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

La leva finanziaria esprime la capacità dell'indebitamento di ampliare la redditività aziendale. Se infatti il costo dell'indebitamento è minore della redditività del capitale, il debito fa da **moltiplicatore** dell'opportunità di investimento, ma anche da **generatore** di reddito aggiuntivo.

La leva finanziaria è misurata dal rapporto fra indebitamento totale e capitale investito.

In alternativa può essere misurata anche considerando solo l'indebitamento a lungo termine rispetto al capitale investito.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Influiscono sull'effetto leva il divario fra il rendimento netto del capitale investito ed il costo reale del capitale preso a prestito.

Quest'ultimo si calcola sottraendo, dagli interessi corrisposti al finanziatore, le imposte non pagate per effetto dell'imputazione a conto economico dei maggiori oneri sul debito.

Per valutare il costo effettivo dell'indebitamento bisogna determinare il TAEG (= tasso annuo effettivo globale).



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Una volta stabilito il fabbisogno da coprire ed il livello di indebitamento, bisogna fare una scelta tra le diverse fonti di finanziamento.

In sostanza l'impresa deve scegliere tra i mezzi propri (capitale immesso dai soci/dalla proprietà) e mezzi di terzi (banche/altri finanziatori).

Al di là della preferenza per l'una o l'altra forma, la scelta ha anche un aspetto temporale, poiché ha ad oggetto decisioni di investimento che si realizzano nel medio/lungo periodo, con tutto quello che consegue in termini di volatilità dei tassi e maggiore/minore disponibilità di capitali.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Il capitale proprio è una fonte di finanziamento a lungo termine.

Viene indicato come autofinanziamento il reinvestimento dei profitti nell'attività aziendale ed è praticabile in un'impresa sana che produce profitto, e per tale via flusso di cassa in entrata.

Un'alternativa in caso di esigenze occasionali è il finanziamento dei soci (in luogo dell'apporto di capitale), circostanza che genera un debito della società nei confronti dei soci, che si vedranno restituita la somma anticipata, salvo rinuncia.



IL FABBISOGNO FINANZIARIO

L'ulteriore possibilità dell'impresa di reperire capitali è quella delle fonti esterne, costituite prevalentemente dal credito bancario.

Anche il credito bancario può assumere forme differenti in ordine temporale:

- ✓ lungo periodo: mutui, etc.;
- ✓ breve periodo: aperture di credito, sconto fatture, etc.

Nella scelta tra mezzi propri e di terzi, ma anche nell'ambito della medesima categoria, ha un peso anche la variabile fiscale e l'andamento dell'inflazione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE BANCHE



LE BANCHE

Le banche sono istituzioni che esercitano l'attività di intermediazione finanziaria. Si tratta in sostanza di un'impresa che commercia danaro, poiché lo raccoglie tra i risparmiatori e lo impiega in operazioni attive di prestito. Tipica delle banche è la funzione monetaria, cioè la possibilità di utilizzare i propri debiti come moneta.

Esistono tre differenti modelli di banca:

1. **banche pure:** c'è correlazione tra operazioni attive e passive, perché se la raccolta è a breve, anche le attività di impiego devono essere a breve;
2. **banche miste:** non c'è correlazione tra operazioni attive e passive, dunque c'è libertà di esercizio;
3. **banca universale:** è una banca che, accanto alle operazioni tipiche di raccolta ed impiego, svolge anche attività di intermediazione finanziaria e di esercizio del credito.



LE BANCHE

In ogni ordinamento è prevista un'autorità di vigilanza e controllo che in Italia è la Banca d'Italia (=Banca centrale).

A livello comunitario è la Banca Centrale Europea (BCE) che assume le decisioni di politica monetaria comunitaria.

La Banca d'Italia vigila sul sistema bancario e sulla solidità degli intermediari finanziari, tutela la concorrenza nel mercato del credito, svolge il servizio di tesoreria dello Stato.



LE BANCHE

In ogni ordinamento è prevista un'autorità di vigilanza e controllo che in Italia è la Banca d'Italia (=Banca centrale).

A livello comunitario è la Banca Centrale Europea (BCE) che assume le decisioni di politica monetaria comunitaria.

La Banca d'Italia vigila sul sistema bancario e sulla solidità degli intermediari finanziari, tutela la concorrenza nel mercato del credito, svolge il servizio di tesoreria dello Stato.

La Banca d'Italia è istituto di emissione della moneta, sebbene i volumi siano decisi dalla BCE, può concedere finanziamenti solo ad altre banche, gestisce le riserve di valuta tramite l'Ufficio Italiano Cambi, che ha compiti anche in materia di antiriciclaggio e usura.



LE BANCHE

Il credito bancario si è specializzato sempre di più e può essere ottenuto:

- ✓ a media/lunga scadenza (ad esempio i mutui);
- ✓ a breve scadenza (ad esempio aperture di credito, sconto effetti, etc.)

Una grande distinzione delle operazioni è quella tra:

- ✓ operazioni **autoliquidantesi**, rappresentate da anticipi concessi dalla banca su crediti vantati dall'impresa verso terzi, che sono rimborsati all'incasso del credito;
- ✓ operazioni non **autoliquidantesi**: forme di concessione di fido allo scoperto, a fronte di idonee garanzie reali o personali.

L'impresa per poter essere finanziata, deve prima ricevere un affidamento. Attualmente il merito creditizio è stabilito secondo le direttive del comitato Basilea che prevede regole per l'attribuzione del rating.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LEASING E FACTORING



LEASING E FACTORING

Il leasing può essere:

- ✓ **finanziario** se è attuato da società finanziarie che acquistano il bene che occorre all'impresa ed oggetto del leasing;
- ✓ **operativo** se è attuato direttamente col produttore del bene oggetto del contratto di leasing.

In sostanza tramite il contratto di leasing, l'impresa ha il vantaggio di entrare subito nella disponibilità del bene senza dover per questo sostenere l'intero investimento. La spesa è suddivisa in canoni locatizi, maggiorati degli interessi contrattuali, mentre a fine contratto è solitamente prevista la possibilità di riscattare il bene medesimo, diventandone proprietari.

Particolare è il **leaseback** nel quale l'impresa vende un proprio bene ad una società di leasing, ma immediatamente lo stesso bene rientra nella disponibilità dell'impresa cedente tramite apposito contratto di leasing.



LEASING E FACTORING

Il factoring è una forma di finanziamento che permette di rendere liquidi i crediti verso la clientela che non essendo assistiti da titoli di credito, non possono essere scontati.

La cessione del credito può essere:

- ✓ **pro - solvendo** nel quale il rischio di insolvenza condiviso tra il debitore ed il cedente del credito stesso;
- ✓ **pro – soluto**, nel caso contrario.

In pratica l'impresa affida alla società di factoring tutta la gestione del portafoglio fino all'incasso, dietro corresponsione di una commissione. Di solito l'impresa ottiene anche un'anticipazione dei crediti ceduti: a fronte di ciò deve corrispondere gli interessi contrattuali.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Tipologie di fabbisogno finanziario;
- 2) La leva finanziaria;
- 3) Il contributo della leva finanziaria sulla gestione finanziaria;
- 4) Le fonti di finanziamento;
- 5) Il credito bancario;
- 6) Le differenti forme di finanziamento bancario.



LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE



LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

La capacità di innovare è uno dei fattori strategici fondamentali sia per la nascita, sia per lo sviluppo delle imprese, anche e soprattutto in considerazione di rapidi mutamenti dell'ambiente di riferimento.

Nel processo innovativo sono coinvolti molteplici protagonisti ed è la combinazione di svariate risorse: quella imprenditoriale, quella tecnico-scientifica, quella sociale, etc.

Attualmente non è solo una questione che riguarda il progresso tecnologico, ma l'innovazione è anche legata alle nuove fonti energetiche o ai nuovi utilizzi di fonti già esistenti.



LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

E' bene precisare che l'innovazione non va intesa solo nell'accezione "tecnologica", ma pure in senso culturale perché esiste anche l'innovazione che interessa i processi aziendali e dunque l'innovazione può nascere anche dalla revisione critica dei medesimi.

Da un punto di vista "tecnologico", si intende per tecnologia in senso stretto quella che riguarda l'applicazione di tecniche, competenze ingegneristiche e conoscenze scientifiche alla produzione industriale.

Si intende per tecnologia in senso lato l'applicazione di conoscenze tecniche per la risoluzione di problemi, dunque quel processo che applica la tecnologia applicata anche all'organizzazione di impresa.



LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

L'impresa è orientata all'innovazione se all'interno della struttura sono presenti valori orientati al cambiamento.

La genesi dell'innovazione è la ricerca. Ricerca viene utilizzato per indicare o la creazione di idee originali, oppure la rielaborazione di idee altrui.

Le innovazioni possono essere classificate in offensive, neutrali e difensive.



LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

- ✓ **offensive**, sono quelle ricercate per modificare le posizioni di mercato esistenti ed acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti;
- ✓ **neutrali**, sono quelle ricercate per giungere al medesimo livello dei concorrenti;
- ✓ **difensive**, sono quelle orientate a ridurre il gap tecnologico che l'impresa ha rispetto ai concorrenti.



LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

In base al grado di protezione la classificazione è tra protette, proteggibili e non protette. Cioè:

- ✓ **protetta**, se l'innovazione può essere difesa legalmente (es. brevetti);
- ✓ **proteggibili**, se la tutela dipende dall'elevato livello degli investimenti sostenuti, che scoraggia le imitazioni;
- ✓ **non protette**, se l'innovazione può essere imitata dai concorrenti.

Sotto il profilo economico le innovazioni possono essere a redditività immediata (l'imitazione è ininfluente) o a redditività futura (l'imitazione è più temibile e dunque devono essere individuati strumenti di protezione).



LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

Per quanto riguarda infine le innovazioni tecnologiche, una diffusa classificazione le divide in:

- ✓ **innovazioni di prodotto**, se apportano variazioni alla gamma di vendita;
- ✓ **innovazioni di processo**, se apportano miglioramenti all'efficienza dei cicli di lavorazione;
- ✓ **innovazioni di impianto**, se apportano efficientamenti degli impianti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

TEORIA DI SCHUMPETER: CENNI



TEORIA DI SCHUMPETER: CENNI

Se per innovazione si intende la novità nelle tecniche produttive, che consente di pervenire ad un prodotto nuovo o ad un uso diverso di prodotti già esistenti, diversi sono i concetti di invenzione o scoperta.

A dare una definizione degli stessi è stato l'economista Schumpeter nella propria "Teoria dell'evoluzione economica".



TEORIA DI SCHUMPETER: CENNI

Secondo l'economista una scoperta tecnica non economicamente sfruttata, deve essere definita come invenzione, poiché l'innovazione richiede che la nuova idea abbia un'applicazione pratica.

Sempre secondo Schumpeter l'innovazione perseguita e realizzata dall'imprenditore è il principale fattore di sviluppo economico dell'impresa, sviluppo che ha carattere ciclico poiché si esaurisce dopo un certo tempo, per riprendere all'innovazione successiva.

L'invenzione è la scoperta di un nuovo bene/servizio che solo se destinatario di applicazione economica si definisce innovazione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

INNOVAZIONE TECNOLOGICA



INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Il progresso tecnico inteso come affinamento nell'utilizzo delle tecnologie è diverso dall'innovazione.

Il progresso tecnico è un concetto esterno all'impresa, mentre l'innovazione include:

- ✓ le innovazioni tecnologiche;
- ✓ le innovazioni economiche.



INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Il processo di innovazione si svolge sia a livello di impresa, all'interno della quale nascono le spinte innovative dei singoli individui o di gruppi di persone, sia a livello di organi di governo (anche politico).

In quest'ambito è fondamentale per l'impresa poter agire in libertà, scegliendo le combinazioni economiche più opportune e potendo operare secondo modalità liberamente individuate.

L'intervento della pubblica autorità servirà solo per regolare l'attività economica in tutti quegli aspetti non regolamentabili in autonomia dalle imprese.



INNOVAZIONE TECNOLOGICA

L'innovazione economica si sostanzia nella ricerca e nella sperimentazione di nuove modalità di svolgimento delle produzioni e dei consumi.

Il principio cardine è la massimizzazione dell'efficienza delle risorse disponibili.

Tale principio andrebbe interpretato in senso dinamico al fine di massimizzare la disponibilità dei beni e/o identificare ed utilizzare combinazioni più ottimali.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Il processo innovativo;
- 2) Differenza tra tecnologia in senso stretto ed in senso lato;
- 3) Classificazione delle innovazioni;
- 4) Teoria dei Schumpeter;
- 5) Il progresso civile.



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE RICERCA E SVILUPPO



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE R&S

Nella moderna impresa i comportamenti all'avanguardia sono necessari per adeguarsi ai mutamenti dell'ambiente esterno ed alle modifiche della propria struttura.

Non a caso l'innovazione è ormai considerata la fonte della sopravvivenza dell'impresa e non più una mera politica di sviluppo.

Le organizzazioni che possono vantare un buon processo di apprendimento sono caratterizzate da maggiore longevità.



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE R&S

Con la gestione delle conoscenze si possono assecondare i mutamenti esterni ed approntare le migliori risposte alle nuove sollecitazioni.

La **gestione delle conoscenze** ossia il **knowledge management** è la capacità dell'impresa di gestire il processo di apprendimento, al fine di ottenere conoscenze utilizzabili nel corso della gestione aziendale.



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE R&S

Per creare e gestire la conoscenza bisogna innanzitutto creare le premesse per produrre le conoscenze e poi è necessario disporre di un processo interno che consenta di sfruttare le medesime, al fine di avere il relativo ritorno economico.

E' necessario anche adottare strumenti in grado di individuare le conoscenze distintive, condividere e monitorare il patrimonio di conoscenze dell'organizzazione e creare sistemi di controllo.

Lo sviluppo di tale circuito consente di avere conoscenze uniche, non imitabili e dunque durature.



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE R&S

La ricerca dell'efficienza massima pone al centro della gestione aziendale l'innovazione di prodotto, processo ed impianto.

Naturalmente maggiori sono le sollecitazioni ed i cambiamenti nell'ambiente circostante più è rapido il processo tecnologico e più feroce la concorrenza.



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE R&S

La maggiore intensità di investimenti nelle attività di ricerca e sviluppo è prerogativa dei sistemi economici più avanzati, dove gli investimenti sono sostenuti dall'impresa con proprie risorse o con la partecipazione di risorse pubbliche.

La ricerca e sviluppo deve concorrere alla creazione di opportunità per l'innovazione di processi operativi e dei prodotti.

Il peso che assume la struttura organizzativa dipende dal settore nel quale opera l'impresa, ma anche da come essa si pone rispetto all'innovazione tecnologica.



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE R&S

A causa del rilevante costo assunto dalle innovazioni tecnologiche, le imprese di maggiori dimensioni sono avvantaggiate rispetto alle altre. componenti e dei compiti di ricerca e sviluppo fanno sì che solo le imprese

Si noti che in molti casi una fonte di entrata rilevante nel bilancio delle società è la cessione di know-how.



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA FUNZIONE R&S

L'innovazione è un processo costoso non solo nella fase di avvio (produzione), ma anche in quella di attuazione poiché comporta l'organizzazione delle risorse ed un'attenta attività di superamento di vere e proprie barriere psicologiche legate alla resistenza e diffidenza verso l'innovazione.

Tuttavia la ricerca tecnologica dell'avanzamento e dell'espansione del sistema industriale è fondamentale per innovare l'apparato imprenditoriale, ma anche l'intero sistema economico nazionale.

Per tali ragioni nasce la necessità di una politica pubblica di sostegno alla ricerca e sviluppo.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

L'APPRENDIMENTO



L'APPRENDIMENTO

L'apprendimento può essere:

- ✓ tipo **interno** che è prerogativa delle imprese science-based e può assumere le differenti forme dell'apprendimento attraverso la sperimentazione e dell'apprendimento attraverso la ricerca innovativa finalizzata.

L'apprendimento individuale deve essere gestito in maniera integrata, al fine di sviluppare un nucleo di competenze da sviluppare nel tempo.



L'APPRENDIMENTO

- ✓ tipo **esterno**, che deriva dalla cooperazione e/o dall'imitazione di altre realtà aziendali operanti nel medesimo settore.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

RICERCA E SVILUPPO



RICERCA E SVILUPPO

I progetti di ricerca e sviluppo sono identificabili in forza di alcune variabili tra cui il tipo di conoscenze da cui trae origine, l'obiettivo finale e il percorso da intraprendere per ottenere un ritorno economico,

Nella prassi si distingue tra:

- ✓ Ricerca di base la cui peculiarità è l'incertezza derivante dalle scarse conoscenze di cui si dispone all'avvio del progetto. E' una ricerca pura che potrebbe portare benefici in futuro.



RICERCA E SVILUPPO

- ✓ Ricerca applicata in questo caso il progetto tende a stabilizzare e consolidare le conoscenze già acquisite nella fase precedente di ricerca pura. Si tendono a valutare le opportunità concrete di applicare quelle conoscenze al prodotto o ai processi.

Si assiste alla progressiva integrazione con le altre funzioni aziendali.



RICERCA E SVILUPPO

- ✓ Progetti di sviluppo è il terzo stadio degli altri due processi e la peculiarità è la «vicinanza» del ritorno economico della ricerca, dunque l'applicazione concreta delle conoscenze acquisite.

E' evidente che uno degli scopi della ricerca applicata sia proprio quello di sfruttare economicamente le invenzioni.

Ciò spiega l'impegno delle imprese in ordine all'avviamento di nuovi sistemi di trasformazione industriale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) I comportamenti innovativi;
- 2) L'apprendimento;
- 3) Il ruolo della ricerca tecnologica;
- 4) Il ruolo pubblico nella gestione della conoscenza;
- 5) I diversi tipi di apprendimento.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Le risorse umane sono al centro del processo di gestione dell'impresa, sia per la criticità della materia, sia per la necessità di monitorare costantemente il costo del lavoro a fini di contenimento.

L'impresa valorizza il fattore umano con l'assunzione e, prima di essa, con il reclutamento e la selezione.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Le attività di reclutamento e selezione sono solitamente esternalizzate, anche al fine di ridurre i relativi rilevanti costi.

Si tratta di un'attività molto importante sia per l'impresa che per l'aspirante lavoratore, poiché è la fase in cui le due parti si incontrano e conoscono.

Il reclutamento è lo strumento dell'impresa per soddisfare la propria domanda di lavoro, il cui obiettivo è quello di individuare i candidati rispondenti a determinate caratteristiche.

Il processo si articola nelle fasi della definizione del fabbisogno di personale necessario, nella conseguente analisi del mercato del lavoro e nell'individuazione dei candidati potenzialmente idonei.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La selezione è il vero e proprio momento di confronto fra domanda e offerta di lavoro, il cui obiettivo è individuare i lavoratori che abbiano le caratteristiche maggiormente rispondenti a quelle cercate dall'impresa.

Solitamente i criteri ricercati sono quelli dell'esperienza, della formazione, della conoscenza e delle potenzialità, anche al fine di creare o mantenere il vantaggio competitivo dell'impresa al quale dovranno contribuire anche i nuovi assunti.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La valutazione del personale è un'attività fondamentale nell'ambito delle politiche del personale, anche a fini retributivi. Tra l'altro proprio il salario è uno dei fattori che consentono all'impresa di attrarre e trattenere la forza lavoro oltre, naturalmente, al prestigio dell'impresa.

Il salario può essere fisso se è stabilito da accordi contrattuali o dalla normativa, oppure variabile se dipende da accordi tra le parti oppure se è legata al raggiungimento di determinati obiettivi.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La politica retributiva cura gli aspetti del livello della retribuzione, della struttura della retribuzione e della conseguente dinamica.

Tale politica considera anche i fringe benefits, cioè le erogazioni complementari che l'impresa riconosce a determinate categorie di lavoratori. Esse possono essere anche in natura.

Nell'ambito delle politiche del personale, è necessario occuparsi anche della parte amministrativa poiché la normativa prevede il rispetto di una serie di prescrizioni, anche in merito alla sicurezza sui luoghi di lavoro, la cui inosservanza si traduce in sanzioni di notevole impatto sullo svolgimento dell'attività aziendale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE



LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

La grande questione dell'efficienza lavorativa si traduce sia nella necessità di aumentare la produttività, sia nell'opportunità di creare le giuste possibili combinazioni tra lavoro umano e meccanico.

Evidentemente il progresso tecnologico soprattutto nella robotica ha permesso alle imprese di fronteggiare le esigenze di fabbricazioni di massa avvantaggiandosi delle economie di scala.



LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

La gestione del fattore umano richiede di affrontare problematiche di natura qualitativa, poiché bisogna cercare di creare nel lavoratore le motivazioni idonee ad aumentarne il rendimento e ad accrescerne il senso di appartenenza all'organizzazione.

Con l'evoluzione del sistema impresa è diventato centrale il ruolo delle risorse umane, anche perché l'impresa non è più considerata quale produttore di risorse umane, bensì di conoscenza.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL LAVORO FLESSIBILE



IL LAVORO FLESSIBILE

In Italia storicamente i rapporti di lavoro sono stati caratterizzati da estrema rigidità, in termini di limitazione dell'autonomia contrattuale con forti limitazioni al licenziamento da parte dell'impresa ed impossibilità per il lavoratore di contrattare una retribuzione inferiore ai minimi di legge.

Negli ultimi anni anche in Italia si sta affermando una maggiore flessibilità del rapporto di lavoro, con le parti che sono libere di contrattare salari e quantità di lavoro.



IL LAVORO FLESSIBILE

La maggiore flessibilità consente di affrontare in maniera flessibile i cicli congiunturali.

Infatti in periodi di crisi la domanda di flessibilità scende, mentre in periodi di crescita economica la domanda tende ad aumentare. Inoltre un rapporto più flessibile consente di controllare meglio i costi, che al contrario sono incontrollabili in un rapporto rigido, poiché non è possibile intervenire per ridurli in tempi brevi.

La flessibilità del lavoro gioca sulle seguenti variabili:

1. le modalità temporali della domanda del mercato;
2. le tipologie produttive e le scelte tecnologiche;
3. il grado di utilizzo della capacità produttiva.



IL LAVORO FLESSIBILE

Le forme di impiego atipico più ricorrenti sono:

- ✓ il part-time che è un'occupazione regolare volontaria con orario giornaliero o settimanale ridotto rispetto a quello normale;
- ✓ il lavoro interinale che è una forma di lavoro temporaneo svolto mediante l'intermediazione di un'impresa specializzata, che resta l'unica titolare del contratto di lavoro;
- ✓ il lavoro a tempo determinato è un rapporto di lavoro con una predeterminata scadenza;
- ✓ il lavoro intermittente che prevede la possibilità per l'impresa di impiegare un lavoratore per alcune fasi della produzione in alcuni momenti, come i picchi di produzione.



IL LAVORO FLESSIBILE

La diffusione del lavoro flessibile è in aumento perché consente all'impresa di soddisfare le proprie temporanee necessità di manodopera senza i vincoli delle relazioni sindacali, pur nell'ambito della normativa vigente, ed al lavoratore di avere un'opportunità lavorativa conciliabile con qualunque altro impegno.

I vantaggi di questo strumento di flessibilità del lavoro dirigenziale sono:

- ✓ rapidità dell'intervento;
- ✓ disponibilità immediata;
- ✓ la misurabilità dei risultati;
- ✓ temporaneità del rapporto.

Tali forme sono comunque diffuse a prescindere dalla dimensione aziendale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) La gestione delle risorse umane;
- 2) I processi di reclutamento e selezione;
- 3) Gli svantaggi del turnover passivo;
- 4) Le forme della retribuzione;
- 5) I rapporti di lavoro flessibile.



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Una delle aree da tenere sotto controllo e costante monitoraggio è la finanza.

Lo strumento di base per controllare la situazione di solvibilità e liquidità della gestione è la costruzione di preventivi concernenti i movimenti dei fondi.



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

I documenti fondamentali da redigere ai fini del controllo sono il prospetto delle fonti e degli impieghi, il prospetto generale dei flussi monetari delle operazioni di esercizio, il quadro generale dei movimenti monetari ed il piano di cassa.

Il prospetto delle fonti e degli impieghi riporta l'andamento dei flussi finanziari con l'indicazione specifica degli usi e delle fondi di capitale. Tale prospetto è costruito per periodi biennali o triennali.

E' utilizzato per valutare l'equilibrio tra fabbisogno finanziario e le possibili fonti di finanziamento acquisibili, ma anche per controllare che sia rispettato il principio dell'omogeneità tra fonti ed impieghi.



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Il prospetto delle fonti e degli impieghi ha due parti:

- ✓ Una tendente a valutare l'equilibrio e l'omogeneità tra fonti ed impieghi non correnti (definiti così perché riferiti a più periodi);
- ✓ Una tendente a valutare l'equilibrio e l'omogeneità tra fonti ed impieghi correnti (definiti così perché riferiti all'esercizio).

Questo prospetto ha una forma «scalare» che ,per stabilire le Fonti di gestione, iniziando dall'utile netto aggiunge gli ammortamenti (costi non finanziari, dunque risorse che restano nell'impresa=flusso in entrata). Successivamente vengono dedotti i flussi in uscita per investimenti e rimborsi finanziamenti a m/l termine, per poi sommare i flussi in entrata a titolo di apporto della proprietà o di aumento di debiti di finanziamento (saldo finanziario). Infine si aggiungono i saldi della gestione commerciale (clienti e fornitori ovvero saldo corrente) e si perviene al saldo complessivo.



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Le fonti sono divise in tre gruppi:

- ✓ della gestione, che rappresentano il cash-flow aziendali;
- ✓ correnti, in cui rientra l'aumento dei debiti a breve;
- ✓ non correnti, in cui si comprende l'aumento del debito a m/l termine, di capitale e le alienazioni patrimoniali.

Gli utilizzi sono divisi in due gruppi:

- ✓ correnti, relativi al finanziamento dell'esercizio;
- ✓ non correnti, inerenti ad esempio i processi di investimento, di rimborso dei debiti verso i soci e di distribuzione di dividendi.

Si perviene dunque alla determinazione del saldo finanziario, del saldo corrente e del saldo complessivo.



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Il saldo finanziario interessa la modifica della struttura finanziaria dell'azienda e nasce dalla contrapposizione di fonti ed impieghi non correnti.

Il saldo corrente deriva dalla contrapposizione tra fonti ed impieghi correnti a riguarda il ciclo di produzione, quello economico e quello finanziario.

Il saldo complessivo deriva dalla semplice somma algebrica degli altri due.



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Il prospetto fonti ed impieghi è utile per verificare anticipatamente la capacità di copertura dei flussi finanziari generali dagli utilizzi. La verifica è necessaria per preservare l'equilibrio finanziario nel rispetto del principio dell'omogeneità.

La situazione ottimale si ha quando i tre saldi tendono a zero perché in questo caso non ci sono risorse in eccesso, né deficit finanziari da coprire e c'è equilibrio tra fonti ed impieghi.

Quando il saldo è positivo è opportuno individuare le migliori opportunità di investimento, al fine di non bloccare la liquidità che, se non impiegata, diventa infruttifera.

Viceversa quanto il saldo è negativo bisogna approntare soluzioni di ripianamento o di ridimensionamento degli impieghi.



LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Si deve cercare comunque di mantenere i flussi positivi al fine di poterli usare a copertura di quelli negativi dei periodi di deficit. La costruzione del prospetto avviene per fasi successive, principiando l'esame dagli impieghi obbligatori, per poi passare progressivamente a quelli più discrezionali.

Anche gli impieghi hanno imputazioni simili. Gli impieghi non correnti vanno separati in relazione al relativo grado di indifferibilità. Le decisioni finali vanno subordinate alla verifica delle fonti di copertura non correnti corrispondenti.

Le fonti vanno valutate poiché l'indebitamento verso i terzi ha riflessi sulla governabilità dell'impresa, inoltre l'indebitamento può essere troppo oneroso per l'impresa.



TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO: ULTERIORI SCHEMI



TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO: ULTERIORI SCHEMI

Ulteriori schemi sono:

- ✓ Il **prospetto generale dei flussi monetari delle operazioni di esercizio**, per preservare la condizione di liquidità aziendali, ossia fornire la garanzia dell'adempimento rispetto alle scadenze di pagamento;
- ✓ Il **quadro generale dei movimenti monetari e il piano di cassa** che serve per la verifica della capacità di fare fronte ad eventuali saldi annuali negativi tra fonti ed impieghi.

Questi prospetti permettono di avere due grandezze al contempo semplici, ma molto utili: il saldo positivo cioè le disponibilità nette, oppure il saldo negativo e cioè il fabbisogno netto.



TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO: ULTERIORI SCHEMI

Il **prospetto dei flussi monetari** si riferisce all'esercizio. L'entrata o l'uscita effettiva sono date dalla somma algebrica tra ammontare crediti/debiti all'inizio dell'esercizio, incassi/uscite durante l'esercizio e l'ammontare dei crediti/debiti alla fine dell'esercizio.

In cospetto di saldo negativo, vi è un fabbisogno da coprire.

In cospetto di un saldo positivo, si è in presenza di flussi da impiegare.

Il saldo globale andrà nel quadro generale dei movimenti monetari.

Il **quadro dei movimenti monetari** si differenzia dal prospetto fonti-impieghi perché tiene conto dell'autofinanziamento e delle disponibilità monetarie iniziali e finali. Al suo interno sono indicate tutte le entrate e tutte le uscite.



IL PIANO DI CASSA



IL PIANO DI CASSA

Detto anche budget o preventivo di tesoreria considera i flussi di entrate e le uscite di gestione mensili per:

- ✓ determinare il saldo monetario previsto;
- ✓ valutare le migliori opportunità di impiego.

Funzione centrale di questo schema ha la liquidità (cassa e banche) di inizio e fine periodo. L'elemento finale è l'ammontare degli affidamenti bancari di cui gode l'impresa.



IL PIANO DI CASSA

Dalla differenza tra saldo cassa e saldo banche che si registra alla fine del periodo e gli affidamenti verrà fuori o la capacità di riserva finanziaria, oppure l'illiquidità cui si andrà incontro se non si apporta per tempo qualche correttivo.

Esso comprende tutte le entrate e tutte le uscite previste. Anche alla fine del periodo dovrà essere controllato in rapporto all'aumentare dei fidi disponibili perché l'impresa fronteggi squilibri monetari fino all'ammontare delle linee di credito di cui dispone.

La situazione è difficoltosa quando il saldo banche supera gli affidamenti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTI



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Il controllo dell'area finanziaria;
- 2) Il prospetto delle fonti e degli impieghi;
- 3) Il prospetto generale di flussi monetari;
- 4) Il piano di cassa: utilità.



LE VALUTAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE



LE VALUTAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Il problema della valutazione dei progetti di investimento, ai fini dell'attuabilità, è connesso a quello della programmazione finanziaria.

Le tecniche elaborate dalla dottrina servono a stabilire la convenienza di un progetto rispetto a generali valori standard, ma anche a confrontare progetti alternativi.

Le tecniche variano da impresa ad impresa ed anche in base agli obiettivi di ciascuna. Inoltre esse sono svariate anche con riferimento alla valutazione del medesimo progetto.



LE VALUTAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

L'efficacia dell'investimento è legata ai ritorni diretti/indiretti, tangibili/intangibili.

Pertanto il rendimento è stimato in base a:

- ✓ ritorno economico (differenza tra ricavi e costi attualizzati);
- ✓ ritorni di qualità, cioè se in grado di accrescere le risorse intangibili dell'impresa.

E' quindi evidente che la maggiore difficoltà è legata proprio al fatto che le variabili poste a fondamento della valutazione, sono previsionali e dunque incerte.



I METODI



LE VALUAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Metodo del periodo di recupero

Valuta l'appetibilità di un investimento in base al tempo di recupero del capitale impiegato.

La misurazione può essere usata anche per paragonare più progetti, arrivando a scegliere quello col minore tempo di recupero.

Metodo del tasso di redditività attualizzato

Inserisce il valore del denaro che è stabilito in termini oggettivi dal mercato, in voci soggettivi dall'investitore.

In sostanza si attualizzano, cioè si anticipano all'attualità, i flussi di cassa futuri derivanti dall'investimento. L'accettabilità del progetto è valutata se la redditività attualizzata è superiore al costo del capitale. Il valore diminuisce in caso di allungamento del lasso temporale, per il noto principio secondo cui «un euro oggi, vale più di un euro domani».



LE VALUAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

I metodi di attualizzazione sono quelli più diffusi, poiché si basano su stime attendibili e prendono in considerazione una grandezza certa come i flussi di cassa.

Infatti nella valutazione si prendono in considerazione sia gli esborsi, sia le entrate e tutte e due le grandezze sono abbinate al fattore temporale.

L'erogazione dei fondi per realizzare il progetto può concentrarsi in un solo esborso iniziale o essere caratterizzato da più esborsi, ma comunque di durata inferiore alla vita utile del progetto.



LE VALUAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

I metodi più utilizzati nell'ambito di quelli di attualizzazione sono:

1. valore attuale netto (VAN)

Si attualizzano i flussi di cassa generati dal progetto (dunque sono rapportati al tempo 0), ad un congruo tasso di attualizzazione pari al costo medio ponderato del capitale investito.

Il valore è netto perché è considerato anche il flusso in uscita, da sostenere per realizzare il progetto. Se il VAN assume un valore positivo, allora il progetto è ritenuto praticabile.

2. tasso interno di rendimento (TIR)

Individua il tasso di attualizzazione in corrispondenza del quale il VAN è nullo (=per l'impresa è indifferente effettuare l'investimento o meno). Se il TIR supera il tasso medio di rendimento ottenuto dall'impresa, allora il progetto andrebbe perseguito.



LE VALUAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Questi metodi di valutazione forniscono al management solo alcuni parametri con i quali poter infine decidere.

Inoltre presentano alcuni limiti di applicazione poiché non sempre si dispone di tutte le informazioni e non sempre le formule sono di facile comprensione e, in alcuni casi, sono troppe le variabili considerate.

Ulteriori limiti sono dati dal fatto che tali metodi valutativi considerano i progetti a se stanti, mentre non considera le influenze del progetto sull'impresa e viceversa.



IL DIAGRAMMA DI REDDITIVITA'



IL DIAGRAMMA DI REDDITIVITA'

Il diagramma di redditività valuta gli effetti delle decisioni aziendali sulla relazione costi-volumi-risultati.

E' necessario stimare i ricavi (attraverso la contabilità e le previsioni di vendita) ed i costi fissi e variabili (sulla scorta delle serie storiche e, solo in parte, sulle rilevazioni contabili).



IL DIAGRAMMA DI REDDITIVITA'

Successivamente è calcolato il coefficiente di variabilità in funzione (ad esempio) della quantità venduta e si controlla se nel corso dei vari esercizi tale coefficiente è stato fisso o se lo stesso ha subito mutamenti.

Il **punto di pareggio** è la grandezza del volume produttivo e di vendita per la quale costi e ricavi aziendali si eguagliano, cioè il profitto è uguale a zero.

Il **margin di sicurezza** è la differenza tra il volume realmente prodotto e venduto e quello necessario per raggiungere il punto di pareggio.

Se negativo, tale margine è denominato **margine di deficit** e permette di comprendere fino a che punto la produzione può essere contratta prima di entrare nell'area delle perdite.



IL DIAGRAMMA DI REDDITIVITA'

Indichiamo con il termine: **Leva operativa** la relazione tra la variazione percentuale del reddito operativo e quella delle unità vendute. In pratica è il grado in cui vengono sfruttati i costi fissi nell'attività operativa.

L'attività con una cospicua percentuale di costi fissi sul totale, ottiene benefici dall'aumento della quantità prodotta dal momento che essi vengono «spesati». La leva operativa è più alta perché maggiore è il rischio di un'impresa simile, dato che i costi fissi sono indipendenti dal volume delle vendite.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE OPZIONI STRATEGICHE



LE OPZIONI STRATEGICHE

La **teoria delle opzioni** vede l'investimento come possibile generatore di ulteriori opportunità di investimento, in funzione:

- ✓ della velocità di ritorno del capitale investito;
- ✓ delle possibilità di modificare l'investimento «in corsa».



LE OPZIONI STRATEGICHE

Si hanno:

- ✓ opzioni di **sviluppo**: vantaggi di crescita aziendale offerte dalla realizzazione dell'investimento;
- ✓ opzioni di **abbandono**: sono riferite alla possibilità di interrompere il progetto di investimento. Ciò avviene se si verifica «in corso d'opera» che il ritorno del medesimo è insoddisfacente.;
- ✓ opzioni di **differimento**: si riferisce alla possibilità di scegliere quando effettuare l'investimento, magari in attesa delle azioni dei concorrenti;
- ✓ opzioni di **flessibilità**: possibilità di modificare l'investimento a seguito di modifiche dell'ambiente esterno.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE TECNICHE DI PREVISIONE DELLE VENDITE



LE TECNICHE DI PREVISIONE DELLE VENDITE

Tutte le scelte aziendali hanno una determinata proiezione temporale e si inseriscono in un sistema di scelte, ognuna delle quali con un proprio orizzonte temporale.

Evidentemente la previsione deve riuscire ad anticipare gli effetti delle decisioni che, pur assunte all'attualità, producono effetti nel tempo.

In sintesi è la stessa vita aziendale ad essere regolata su ipotesi che si sviluppino nel tempo, a seconda della tempistica necessaria a raggiungere gli obiettivi.



LE TECNICHE DI PREVISIONE DELLE VENDITE

In generale le previsioni sono caratterizzate da un certo coefficiente di incertezza/probabilità, proprio a causa della difficoltà di controllare le variabili esaminate.

In pratica le previsioni hanno un diverso grado di attendibilità, a seconda delle caratteristiche dei fenomeni esaminati.

Evidentemente la previsione è più o meno difficile sia in relazione all'orizzonte temporale esaminato, sia in relazione alla presenza o meno di precedenti, cioè di fenomeni con analoghe caratteristiche già verificatisi. Si pensi ad esempio alle stime di vendita di un prodotto già noto, che si fonderanno sul dato storico delle vendite. In mancanza, si ricorrerà all'analisi del comportamento del consumatore



LE TECNICHE DI PREVISIONE DELLE VENDITE

L'attendibilità di una previsione si riduce quando si dilata l'orizzonte temporale di riferimento. Nel caso delle ricerche di mercato, minore è l'orizzonte temporale e maggiore è il grado di attendibilità dell'indagine.

In alcuni casi questo problema è risolto attraverso una semplificazione: si cerca di prevedere solo la capacità dell'impresa di raggiungere un obiettivo minimo, tale da non far pensare ad un insuccesso.

Nella realtà, comunque, la vita aziendale è disciplinata da fenomeni regolari, il cui ripetersi fornisce un aiuto alle attività previsionali e programmatiche.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LA PREVISIONE DELLE VENDITE



LA PREVISIONE DELLE VENDITE

L'azienda, tramite l'attività di previsione delle vendite, intende capire anticipatamente quanta parte dei propri prodotti sarà assorbita dal mercato.

Tale previsione è utile per capire quanti e quali investimenti effettuare, come organizzare i cicli di lavorazione, come organizzare la logistica e la distribuzione.

L'assorbimento del mercato dipende sia da variabili esterne (reddito, congiuntura, etc.), sia da variabili interne (azioni ed iniziative dell'azienda).



LA PREVISIONE DELLE VENDITE

Le fasi attraverso cui si sviluppa la previsione delle vendite sono:

- ✓ **analisi della domanda**, cioè stima ed esame delle inclinazioni dei consumi e quantizzazione della domanda;
- ✓ **determinazione della quota di vendita**, cioè individuazione della fetta di mercato che l'azienda può soddisfare;
- ✓ **definizione del volume di vendita**, cioè determinazione degli obiettivi di vendita concretamente raggiungibili.



LE TECNICHE PREVISIONALI



LE TECNICHE PREVISIONALI

In linea generale nell'ambito delle tecniche previsionali si ricorre al:

- ✓ **metodo temporale**, cioè basato sull'analisi storica e su serie temporali di dati;
- ✓ **metodo causale**, cioè basato su relazioni causa-effetto;
- ✓ **metodo qualitativo**, cioè basato sul giudizio e sulle valutazioni del personale addetto alle attività di vendita.



LE TECNICHE PREVISIONALI

Le tecniche basate su metodi temporali si fondano sul principio delle regolarità storiche.

La principale è la tecnica di estrapolazione del trend, fondato sull'individuazione della tendenza del fenomeno esaminato. Ciò dovrebbe consentire di prevedere i valori che il fenomeno assumerà nel periodo oggetto di esame previsionale.



LE TECNICHE PREVISIONALI

Le tecniche basate su metodi causali cercano di prevedere un fenomeno, in base al movimento di una serie di fattori. Sono modelli matematici formati da più variabili, attraverso cui si cerca di stabilire un nesso tra un fenomeno e le relative cause (ad esempio tra la vendita ed il reddito disponibile).

Le tecniche principali sono quella della correlazione e quelle di realizzazione di matrici input-output.

Solitamente la realizzazione di matrici si adatta alle indagini previsionali su interi comparti produttivi.



LE TECNICHE PREVISIONALI

Le tecniche basate su metodi qualitativi sono un valida alternativa alla precedenti, oppure possono fungere da completamento delle stesse. Esse si fondano sulle osservazioni del personale addetto alle vendite.

In alcuni casi i metodi qualitativi prevedono anche il ricorso alle osservazioni di soggetti terzi.

I principali sono il metodo Delphi o il panel degli esperti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LO STUDIO DIRETTO DEL MERCATO



LO STUDIO DIRETTO DEL MERCATO

Le indagini di mercato restano lo strumento più adatto per misurare il potenziale di vendita dell'azienda. La possibilità di analizzare direttamente il market-target e di esaminare i dati, rende lo strumento più preciso degli altri.

Nell'ambito delle indagini di mercato, le analisi possono essere:

- ✓ qualitative;
- ✓ quantitative.



LO STUDIO DIRETTO DEL MERCATO

Le **indagini qualitative** studiano le motivazioni sottese alle scelte di acquisto. Si tratta di tecniche psicologiche.

Le **indagini quantitative** si basano sulla teoria del campione, cioè sulla possibilità di ottenere da un campione, risultati validi ed estensibili all'intero «universo» (popolo dei consumatori di riferimento).



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA AZIENDALE MEDIANTE I QUOZIENTI DI BILANCIO



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA AZIENDALE

La valutazione dell'efficienza è un controllo consuntivo, che prende a riferimento i dati rilevati al termine di un certo periodo.

Di solito si concentra su rilevazioni annuali, ma può anche riferirsi a periodi pluriennali.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA AZIENDALE

Nell'ambito delle rilevamenti di efficienza in senso globale la prima grandezza che è analizzata è il **reddito di esercizio**. Tale grandezza sintetizza in un unico valore l'andamento della gestione, sebbene si tratti di un valore residuale (differenza tra ricavi e costi) di natura contabile.

Nelle analisi generalmente è valutato indicativo se preso con riferimento a diversi esercizi o, addirittura, all'intera vita dell'impresa.

Nelle analisi si considerano più significativi altri indici, come il **flusso di cassa**.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA AZIENDALE

Per flusso di cassa si intende la quantità di risorse finanziarie generate nell'esercizio. In sostanza è dato dall'utile netto di esercizio, cui vanno aggiunti i cosiddetti costi non monetari.

Se i costi non monetari esaminati sono l'ammortamento e gli accantonamenti, abbiamo il cash-flow finanziario.

Viceversa se i costi non monetari considerati sono dati solo dall'ammortamento, abbiamo il cash-flow reddituale.

E' una grandezza più significativa del reddito perché quest'ultima entità può essere frutto solo di politiche di bilancio che nulla hanno a che vedere con la struttura di impresa.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

LE GESTIONI D'IMPRESA ED IL MOL



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA AZIENDALE

Si è soliti suddividere la complessiva gestione aziendale, nelle seguenti sotto-gestioni:

- ✓ **gestione caratteristica** è costituita dalle operazioni compiute in adempimento ai fini aziendali racchiusi nell'oggetto sociale;
- ✓ **gestione finanziaria** è costituita dalle operazioni di acquisizione ed impiego delle risorse finanziarie occorrenti all'impresa;
- ✓ **gestione patrimoniale**, riguarda le attività riferite alla gestione del patrimonio;
- ✓ **gestione straordinaria**, è riferita agli eventi imprevedibili, comunque estranei all'attività ordinaria d'impresa.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA AZIENDALE

Un'ulteriore grandezza presa in esame è il **marginale operativo lordo** (mol) che è il frutto della direzione caratteristica d'impresa al lordo degli oneri fiscali. Il MOL non comprende il saldo delle gestioni straordinaria e patrimoniale, il saldo finanziario



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E DI MERCATO



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

Gli organi di governo hanno interesse ad approfondire le analisi per valutare l'efficienza dell'impresa nel suo complesso.

L'efficienza è:

- ✓ **organizzativa** se ha riflessi sulla produttività del lavoro, perché se esiste efficienza, allora vi è il miglioramento dell'apporto di tutti, ma anche la tendenza ad elevare gli standard di prestazione;
- ✓ **economica** se vi è un equilibrio strutturale tra ricavi e costi;
- ✓ **di mercato** che si realizza con il miglioramento della posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

La valutazione dell'efficienza organizzativa si effettua tramite:

- ✓ la **misurazione del rendimento personale**: indice di produttività (risultato conseguito /sforzo sostenuto) che misura l'efficienza del lavoro umano e meccanico. Tuttavia si tratta di un mero dato quantitativo, cui dovranno essere affiancate ricerche ed analisi sugli aspetti qualitativi delle medesime prestazioni.
- ✓ **analisi organizzative** relative alla struttura o alle procedure di lavoro. Si tratta di analisi complesse da attuare tramite colloqui con i responsabili dei servizi, la valutazione delle mansioni ed il confronto con il manuale delle procedure (mansionario), etc.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

La valutazione dell'efficienza economica è effettuata ricorrendo ai fondamentali costituiti da costi, ricavi e reddito.

✓ **Indici di economicità** che si ricavano ponendo al numeratore i costi singoli o dell'intero settore ed al denominatore i ricavi.

Si tratta di indicatori sintetici della situazione di equilibrio/squilibrio della situazione economica. La situazione è migliore quando tali indici sono inferiori all'unità (essendo i ricavi al denominatore)

Dato il valore sintetico di tali indici e le problematiche connesse al raffronto tra i costi (che dipendono da dinamiche interne) ed i ricavi (che dipendono da dinamiche esterne e di mercato), è opportuno condurre le analisi sulle singole funzioni, in modo da restringere il giudizio a singole funzioni o a reparti aziendali e paragonare i singoli costi con quelli aziendali.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

L'efficienza economica è valutata anche tramite:

- ✓ **Indici di redditività** che si ricavano ponendo al numeratore il reddito nelle varie configurazioni (reddito netto, reddito operativo, etc.) ed al denominatore il capitale secondo le varie accezioni (capitale netto, capitale investito, etc.).

Per quanto riguarda l'efficienza di mercato, invece, il migliore indice è la **quota di mercato** pari al rapporto tra le vendite aziendali e le vendite complessivamente effettuate nel mercato di riferimento.

Ai fini dell'efficienza di mercato, infatti, non è sufficiente analizzare il tasso di sviluppo nelle vendite aziendali.

Tuttavia la misurazione della quota di mercato non è semplice, a causa della difficoltà di definire il mercato dell'impresa (marche, tipologie produttive, etc.).



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

La quota di mercato è più indicativa quando si è di fronte a prodotti simili o marchi che coprono tutto il mercato nazionale.

Quando nel mercato vi sono prodotti di marca e l'offerta è concentrata l'utilità aumenta. Infatti è la grande impresa che ha interesse a conoscere e rilevare la propria quota di mercato, mentre la piccola impresa ha un interesse decisamente inferiore.

Quando si ricerca la quota di mercato, si cerca di conoscere un dato esterno, perciò a questi fini è necessario condurre idonee ricerche di mercato.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

Le indubbie difficoltà portano alcune imprese a rinunciare ad utilizzare questo un indice, valutando l'efficienza esterna sulla scorta di dati interni come l'incremento del fatturato o la capacità di attrarre nuovi clienti.

Ulteriori indici quali quelli di sviluppo del fatturato, quelli di penetrazione distributiva e/o quelli di ampliamento della clientela offrono elementi significativi di valutazione di efficienza, ma certamente minori rispetto alla quota di mercato.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



Il docente suggerisce di approfondire le seguenti tematiche:

- 1) Il concetto di efficienza;
- 2) L'efficienza nelle sue forme;
- 3) Le tecniche di valutazione dell'efficienza;
- 4) Le differenti gestioni aziendali;
- 5) Il Margine Operativo Lordo.



LE TECNICHE DI VALUTAZIONE, DI EFFICIENZA E DI GESTIONE DELLE SCORTE DI MAGAZZINO



LE TECNICHE DI MAGAZZINO

La **logistica** è un area che assume rilevanza in termini strategici ed economici.

Le scorte devono bilanciare i processi di rifornimento, produzione e vendita. Infatti sono le scorte di materie e semilavorati ad alimentare la produzione, mentre le scorte di prodotti alimentano il processo di vendita.



LE TECNICHE DI DISTRIBUZIONE DELLE VENDITE

Una prima teoria in ordine alle scorte di materie è quella denominata **STOCK CONTROL**. Si tratta di un metodo abbastanza semplice perché mira a controllare il livello delle scorte, senza tenere in considerazione i processi di produzione e vendita. E' metodo tradizionale che tiene conto solo dei tempi di assorbimento delle scorte, dunque si basa su serie storiche.

Tecniche collegate sono:

- ✓ la tecnica delle scorte separate con cui si determina la quantità da ordinare e, conseguentemente, anche il momento in cui ordinare. Si tratta di un riapprovvigionamento per quantità costanti;
- ✓ la tecnica del ciclo di ordinazione che è una tecnica a tempo fisso, in cui il momento in cui ordinare (il quando), ha riflessi sulla quantità da ordinare. L'approvvigionamento avviene al termine di ciascun ciclo e le quantità sono variabili a seconda delle scorte giacenti in magazzino.



LE TECNICHE DI DISTRIBUZIONE DELLE VENDITE

Nell'ambito della tecnica delle scorte separate una difficoltà è legata alla determinazione della quantità al cui raggiungimento far partire l'ordine. Il livello dipende dal «tempo guida», cioè dal tempo necessario per consumare la quantità ordinata. Esso è dato dalla somma tra il tempo necessario per l'ordine, il tempo per l'arrivo della merce ed il tempo di messa a disposizione della medesima.

Una volta determinato questo, si stabilisce il lotto economico d'acquisto, che in sostanza è la quantità da ordinare. Questo sistema permette di minimizzare il costo complessivo di gestione della scorta.



LE TECNICHE DI DISTRIBUZIONE DELLE VENDITE

Nella tecnica del ciclo di ordinazione risalta il concetto di scorta ottimale, cioè la quantità acquistata che varia; ciò che resta ferma è la quantità massima da tenere in stock all'inizio di ogni periodo.

Lo stock viene fuori dalla somma dell'assorbimento previsto durante il periodo, di quello previsto durante il tempo guida e dalla scorta di sicurezza.



TECNICHE DI MAGAZZINO: ULTERIORI SPUNTI



TECNICHE DI MAGAZZINO: ULTERIORI SPUNTI

FLOW CONTROL è la seconda teoria in ordine alle scorte di materie. Si tratta di un metodo col quale le scorte sono determinate in relazione al flusso di ordini di vendita da evadere, ma anche in relazione alle esigenze dei reparti produttivi. E' un metodo influenzato dalla domanda.

Tecniche collegate sono:

- ✓ MRP (material requirements plannings) che si basa sull'idea di misurare le scorte sulle necessità di breve periodo, in modo tale da mantenere al minimo il livello di scorte;
- ✓ JIT (just in time) che è legato alla sincronizzazione dell'attività dei fornitori, rispetto a quella dei clienti. In pratica è un metodo che permette di minimizzare il livello di giacenza per ridurre i costi, ma anche l'obsolescenza delle scorte.



TECNICHE DI MAGAZZINO: ULTERIORI SPUTNI

Nelle aziende più sviluppate il just in time è una filosofia di governo del sistema aziendale, possibile grazie all'elevata informatizzazione dei processi di gestione ed alla connessa massimizzazione dei processi di approvvigionamento.

sorretta da:

Tale eccellenza è indispensabile perché è necessaria l'assoluta precisione quali-quantitativa dei materiali di cui si necessita. Per fare ciò è fondamentale poter esercitare un grande controllo sui fornitori.



TECNICHE DI MAGAZZINO: ULTERIORI SPUNTI

La carenza di prodotti finiti è deleteria per le vendite perché, facendo perdere l'occasione di vendita, può far perdere il cliente.

Al di là della cattiva immagine dell'impresa che non è in grado di soddisfare la richiesta per l'esaurimento del prodotto, il cliente può non essere disposto ad aspettare.

Il tempo di attesa può essere in realtà «dilatabile» solo in presenza di un forte marchio.



TECNICHE DI MAGAZZINO: ULTERIORI SPUNTI

Viceversa accumulare scorte eccessive di prodotti finiti comporta il rischio di obsolescenza degli stessi ed al conseguente ulteriore rischio di invenduto. Inoltre, rispetto alle scorte delle materie prime, un magazzino di prodotti finiti costa di più a causa del maggiore valore intrinseco dei beni, che comportano metodi di custodia più accurati (e dunque costosi).

Nell'impresa moderna si cerca, grazie anche al progresso tecnologico ed informatico, di lavorare su commessa tramite la gestione integrata degli ordini.

Questo sforzo permette di programmare le lavorazioni, ma anche l'immediato trasferimento in produzione dell'ordine sottoscritto dal cliente.

.



TECNICHE DI MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA

La misurazione dell'efficienza ha lo scopo di migliorare il rendimento degli investimenti, ma anche di accrescere e migliorare l'efficienza nella gestione del magazzino.

Un primo indice utilizzato è:

Tasso di rotazione che dato dal rapporto tra materiale uscito dal magazzino (in un certo tempo) e la giacenza media presente in magazzino (nel medesimo intervallo temporale).

La formula è rappresentata con **$I_r = U_t / G_m$**

Maggiore è l'indice, più alta è l'efficienza raggiunta nella gestione delle scorte.



TECNICHE DI MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA

L'andamento dell'indice deriva da:

- ✓ ciclo di uscita dei materiali dal magazzino;
- ✓ ciclo di permanenza degli stessi in deposito.

Se l'indice aumenta significa che, fermo il denominatore, le scorte escono più rapidamente e/o più volte (numeratore). Naturalmente per un dato congruo è fondamentale rendere omogenei i valori del rapporto, cioè i prezzi. Essi sono espressi in valori differenti poiché il numeratore tiene conto del prezzo di vendita, mentre il denominatore considera il prezzo di acquisto. Per «omogeneizzare» è necessario aggiungere al prezzo di acquisto il ricarico di vendita.

E' un indice importante soprattutto per le analisi che riguardano le scorte di prodotti finiti perché permette di valutare la velocità di assorbimento dei prodotti messi sul mercato.



TECNICHE DI MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA

Un altro indice utilizzato è quello di **economicità del magazzino** che è dato dal raffronto dei costi che si sostengono per la sua attuazione in rapporto al costo complessivo di produzione.

Le tipologie di costo considerate sono:

- ✓ costi di magazzino/costo di produzione;
- ✓ costi di magazzino/giacenza media

Nei costi di magazzino vanno tutti gli oneri diretti ed indiretti riguardanti il funzionamento del servizio di magazzino. Considera anche i costi delle unità periferiche, per poter valutare l'efficienza non solo del magazzino «centrale», ma anche dei depositi periferici.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



TECNICHE DI MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA

Il docente suggerisce di approfondire:

- 1) Funzioni della logistica;
- 2) Teoria dello stock control;
- 3) Teoria del flow control;
- 4) Il Just in Time;
- 5) Indici di efficienza.



L'ANALISI QUALI- QUANTITATIVA DELL'OFFERTA



L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'OFFERTA

Il principale limite incontrato dalle misurazioni di efficienza è la mancanza di univocità.

Più utili sono le analisi sull'andamento della performance aziendale, intendendo l'impresa nella propria globalità.

Si affermano dunque sistemi e modelli di analisi in grado di offrire una visione prospettica dell'efficacia complessiva di gestione: è un'analisi di lungo periodo.



L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'OFFERTA

Tali modelli presentano comunque alcune criticità perché è necessario:

- ✓ individuare le aree da sottoporre a valutazione;
- ✓ Identificare indicatori più validi.

Per balanced scorecard si intende la scheda di valutazione bilanciata, uno strumento che permette di giungere ad una visione ponderata della performance di impresa.

Per arrivare a tale risultato vengono analizzati alcuni indicatori, sostanzialmente legati ai fattori di successo dell'impresa.



L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'OFFERTA

Tale metodo richiede di ponderare i fattori di misurazione della performance aziendale, al fine di giungere a valutare l'efficienza in termini di raggiungimento di obiettivi di lungo periodo.

I fattori analizzati sono molteplici, dei quali il risultato economico è solo un componente, e sono riuniti in un unico documento che consente di esaminarli in quattro prospettive diverse che:

- ✓individuano le dimensioni in cui si crea il valore in azienda;
- ✓sono destinate a valutare la performance di impresa;
- ✓sono integrate tra di esse;
- ✓sono considerate come parti del sistema.



L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'OFFERTA

Trattasi delle prospettive economico-finanziarie, della soddisfazione del cliente, dei processi aziendali e quella dell'apprendimento.

Le prospettive suindicate, sono tra di loro integrate, e creano una struttura chiara e coerente, che orienta i piani delle singole unità funzionali verso gli obiettivi globali dell'impresa.

Al fine di ottenere risultati positivi, l'impresa deve essere in grado di soddisfare il cliente e per fare ciò deve essere efficiente ed efficace nella gestione interna. Tale processo virtuoso si attua attraverso il **miglioramento continuo** nel tempo, che deve essere anch'esso finalizzato all'innovazione e all'apprendimento.



L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'OFFERTA

Il profilo strategico dell'attività di impresa è osservato ed esaminato affiancando ad obiettivi di breve termine, proiezioni di medio-lungo periodo tra cui, ad esempio, la soddisfazione della clientela e altre valutazioni sui processi aziendali.

Ogni prospettiva è indicativa di una delle chiavi di successo competitivo: l'analisi congiunta delle varie prospettive completa la valutazione strategica.

Il modello ha avuto larga applicazione perché è strumento flessibile e adattabile alle singole realtà aziendali.



L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'OFFERTA

La novità del modello in questione deriva dal fatto che al centro pone la mission aziendale, fissando l'attenzione su un insieme bilanciato di misure comprensibili e/o condivise.

Il modello consente altresì di monitorare le svariate aree di creazione del valore aziendale, nonché di allineare e convogliare in unica direzione gli obiettivi strategici e quelli operativi.



L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'OFFERTA

Al pari di ogni altro modello, anche nel presente la difficoltà principale è scegliere i corretti parametri di misurazione, nonché deciderne il relativo peso.

La ponderazione permette di attribuire ai parametri maggiore o minore importanza, in relazione al tipo di impresa ed all'orientamento del management sui problemi e sulle tecniche di valutazione della performance aziendale.

Le valutazioni di efficienza assumono rilievo centrale nella conduzione aziendale a prescindere dalle tecniche prese in considerazione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

BSC: LE PROSPETTIVE



BSC: LE PROSPETTIVE

Le informazioni di carattere esterno idonee per valutare il grado di soddisfazione dei consumatori e degli azionisti, si collegano a quelle interne di monitoraggio di processi critici del business e delle variabili guida dell'apprendimento.

Da un sistema integrato di prospettive ed indicatori, si chiariscono gli interrogativi relativi al giudizio dei terzi (azionisti e clienti), ma anche riferiti alla necessità di miglioramento continuo fino al raggiungimento dell'eccellenza.

E' evidente che così posta la questione, la BSC assurge a strumento centrale nella complessiva strategia aziendale.

.



BSC: LE PROSPETTIVE

Una delle funzionalità più importanti della BSC è la ricerca delle correlazioni gerarchiche fra obiettivi strategici ed operativi.

Ogni misura selezionata per l'analisi deve essere un elemento di una catena di relazioni causa-effetto, collegate agli obiettivi ultimi della strategia, quali qualità, innovazione, etc.

Questi obiettivi sono riconducibili a quelli economico-finanziari, per cui l'analisi produce benefici se le misure finanziarie sono prese in considerazione quali risultati finali, cui sono collegate le relazioni causali tra le misure delle altre prospettive.

.
.



BSC: LE PROSPETTIVE

Il sistema di misurazione deve essere in grado di evidenziare i rapporti tra le varie prospettive, nonché di gestire e consolidare i medesimi.

In un certo senso vincola il management a considerare le quattro prospettive contestualmente, per poter vedere se un miglioramento in un'area giunge a spese di un'altra.

- .
- .



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

IL BENCHMARKING



IL BENCHMARKING

E' l'attività di controllo della concorrenza mediante il confronto delle performance realizzate.

Il fine ultimo è quello di individuare le ragioni del vantaggio competitivo soprattutto delle imprese che rappresentano l'eccellenza in un dato settore, al fine di ridurre le distanze per conseguire gli stessi vantaggi.

Il valore di questa forma di controllo deriva dalla possibilità di ottenere le indicazioni utili ai fini dell'eventuale rettifica della programmazione.



IL BENCHMARKING

Con tale sistema si valorizza il ruolo del controllo quale ausilio per l'orientamento della programmazione strategica ed operativa.

Un aspetto delicato è la selezione delle imprese di riferimento, poiché l'analisi è valida se viene scelto un parametro di riferimento corretto.

Il punto fondamentale è la scelta di situazioni effettivamente avvicinabili, tanto che l'analisi è significativa se si prende quale riferimento imprese che operano nella medesima posizione di mercato.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

APPROFONDIMENTO



IL BENCHMARKING

Il docente suggerisce si approfondire le seguenti tematiche:

- 1) La performance aziendale: dinamiche;
- 2) La balanced scorecard: obiettivi e modalità applicative;
- 3) La balanced scorecard: il successo del modello;
- 4) Il benchmarking.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

CASES HISTORY



SCELTA DEL MERCATO E MARKETING MIX

La scelta del mercato di riferimento è fondamentale per gli sforzi di marketing produttivi. Le imprese che cercano di offrire tutto ad una vasta platea di consumatori, non riescono quasi mai a soddisfare efficacemente le esigenze di ciascun gruppo.

Per tale motivo il management deve essere in grado di individuare con la maggiore precisione possibile quale tipologia di clientela si cerca di servire, al fine di raccogliere informazioni precise e dettagliate sui gusti e sulle abitudini di questi.

Attraverso l'analisi dei mercati si cerca di valutare come la relativa entrata (e a valle la relativa uscita) può influenzare costi e ricavi dell'impresa.



SCELTA DEL MERCATO E MARKETING MIX

E' opportuno che il management valuti le capacità se l'impresa possiede le risorse necessarie per sviluppare/modificare un adeguato marketing mix, utile a soddisfare le esigenze della clientela.

Ulteriore valutazione deve essere condotta sui concorrenti reali/potenziati.

Naturalmente questo tipo di ricerca non è statico ma dinamico, poiché deve essere ripetuta nel tempo al fine di condurre le opportune correzioni.



IL CASO DELLA KYMBERLY-CLARK

Agli inizi del '900 la Scott Paper Company introdusse negli USA il primo asciugamano di carta, da utilizzare come fazzoletto. Trenta anni dopo la stessa società introdusse l'asciugamano di carta per la cucina, riscuotendo notevole successo.

Tuttavia quando negli anni '90 la società fu acquistata dalla Kymberly-Clark il prodotto, che pure aveva riscosso grandissimo successo, stava sparendo dal mercato.

La Kymberly-Clark rinnovò il prodotto introducendo una carta crespata, più soffice ed assorbente. Nonostante il miglioramento, l'innovazione tecnologica ne consentiva la produzione con una riduzione di materia prima pari al 20%. Inoltre la spesa in pubblicità fu aumentata di circa il 15%, così come si intensificò l'attività dei rappresentanti.



IL CASO DELLA KYMBERLY-CLARK

Il principale concorrente Procter&Gamble ridusse le spese pubblicitarie ed aumentò di circa il 9% il prezzo del prodotto concorrente. La Kymberly-Clark, producendo i 2/3 della polpa di legno per carta, riuscì a contenere l'aumento dei prezzi al 6%.

La strategia di Kymberly-Clark di migliorare il prodotto, intensificare la promozione, limitare gli aumenti di prezzi e rivolgersi alla giusta clientela fu premiata da un aumento delle vendite pari al 24%. Viceversa il concorrente Procter&Gamble vide un aumento di vendita del proprio Bounty di appena il 2%.

Il prodotto del concorrente è rimasto leader del mercato, ma la strategia di Kymberly-Clark ha consentito alla stessa di mantenere in vita un prodotto altrimenti destinato a sparire.



CASES HISTORY

RICERCHE DI MARKETING



RICERCHE DI MARKETING

Al giorno d'oggi tutte le imprese conducono ricerche di mercato, al fine di sviluppare prodotti in grado di soddisfare sempre meglio le esigenze dei clienti.

Anche un colosso come la Procter&Gamble effettua ricerche di mercato.

Ogni anno il colosso spende circa 150 mln di dollari per effettuare migliaia di studi di mercato, al fine di acquisire informazioni su tutto: dal colore che deve avere uno shampoo, alle motivazioni per cui le donne non amano lavare i piatti dopo il pasto.



RICERCHE DI MARKETING

La Procter&Gamble conduce ricerche di mercato dalla fine del 1800, quando il figlio del fondatore iniziò ad invitare i consumatori per esprimere opinioni sui prodotti aziendali. A metà del secolo scorso la P&G faceva ampio ricorso a tecniche quali quelle dei gruppi di consumatori, mentre oggi si avvale di società esterne.

A Cincinnati, dove è nata P&G, decine di migliaia fra dipendenti ed ex dipendenti consentono ai ricercatori di entrare nelle proprie abitazioni al fine di osservare le abitudini di consumo, ma anche le semplici attività domestiche (bucato, lavaggio stoviglie, etc.). Naturalmente la P&G conduce studi in tutto il mondo, anche per verificare l'attendibilità di quanto osservato «in casa».



RICERCHE DI MARKETING

Le ricerche di P&G hanno solitamente interessato problematiche già evidenziate dai consumatori, ma l'osservazione diretta è finalizzata a creare prodotti e individuare soluzioni ad esigenze non ancora note ai consumatori.

L'osservazione diretta permette, rispetto ad altri tipi di ricerca, di avere informazioni dettagliate, anche su aspetti che potrebbero essere taciuti/dimenticati con altri metodi di rilevazione. Ad esempio nell'ambito di un'intervista può capitare di dichiarare di lavarsi i denti tre volte al giorno, ma nella realtà non è questa la frequenza osservata.



CASES HISTORY

MARKETING INFORMATION SYSTEM



MARKETING INFORMATION SYSTEM

Il Marketing Information System è un sistema di persone e mezzi per la gestione giornaliera delle informazioni acquisite da fonti esterni ed interne, utili alle decisioni di marketing.

La Kraft Foods impiega il proprio Marketing Information System per esaminare ciascuna tipologia dei propri prodotti.



MARKETING INFORMATION SYSTEM

Le marche della Kraft sono al vertice di 23 differenti categorie. Si tratta di marca dominante, che il retailer identifica come «category captain», con l'unico compito di generare utili per il retailer. Ciò è possibile solo se si dispone di qualsivoglia informazione sulla categoria (volume di vendite, ripartizione dello spazio sugli scaffali, etc.).

La Kraft ottiene i «numeri» dai maggiori operatori del settore e, per calcolare i medesimi, si rivolge ai propri fornitori ed ai propri sistemi informativi.

Ottenuti i dati dai clienti, i rappresentanti di vendita, li immettono in un software generato da Kraft e chiamato Three-Step Category Builder. Questo software permette di suddividere una categoria, analizzare i dati e creare un piano di gestione. In pratica un lavoro di centinaia di ore, è ultimato in appena un paio di giorni. Se ne ricava un piano che suggerirà al retailer, ad esempio, quali prodotti spostare all'altezza degli occhi del cliente, come modificare i prezzi, come spostare le marche che vendono di meno, etc.



CASES HISTORY

RED BULL E STRATEGIE DI VENDITA



RED BULL E STRATEGIE DI VENDITA

Come noto Red Bull è una bevanda energizzante che contiene caffeina, vitamine, carboidrati e amminoacidi: una lattina di circa 200 g, contiene 80 mg di caffeina. La bevanda ha riscosso grande successo nella fascia di età 21-29 anni, che ha visto nella bevanda l'opportunità di avere un energizzante dopo il lavoro o prima di andare nei locali notturni.

La forte domanda ha consentito un rapido sviluppo nei mercati di quasi 50 Paesi. Dal 1987 l'azienda austriaca è diventata leader nel segmento delle bevande energizzanti. La distribuzione è capillare ed il prezzo al dettaglio consente buoni margini di guadagno ai venditori.



RED BULL E STRATEGIE DI VENDITA

La distribuzione capillare è anche il risultato della tipologia degli sforzi di vendita. Il successo si basa sul passaparola. I giovani venditori visitano i locali alla moda e distribuiscono campioni della bevanda, affidandosi poi al passaparola dei clienti.

Una volta che il mercato è diventato maturo, l'azienda ricorre ai messaggi pubblicitari tradizionali. Un'altra scelta strategica dell'azienda austriaca è la sponsorizzazione di eventi sportivi estremi, frequentati/seguiti dai giovani consumatori.

L'enorme successo di Red Bull conferma la bontà della relativa strategia di marketing, mirata verso la fascia di età 21-29 anni che ricerca una bevanda tonica che agisce in pochi minuti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
eCAMPUS

Corso di Laurea: #corso#
Insegnamento: #insegnamento#
Lezione n°: #lezione#
Titolo: #titolo#
Attività n°: #attività#

Facoltà di Economia

CASES HISTORY MARKETING INTERNAZIONALE



MARKETING INTERNAZIONALE

La Starbucks Coffee Company vende caffè gourmet, pasticceria e caffè in chicchi e in miscela, in circa 6000 punti vendita ubicati in vari Paesi del mondo, diventando anche pioniera nell'ambito della gestione dei dipendenti e della responsabilità sociale.

In effetti Starbucks estende gli assegni familiari ai dipendenti e prevede un programma di stock option di circa il 10% della busta paga, per ciascun dipendente.

Tale politica ha contribuito a ridurre al minimo di settore il turnover del personale, ma anche a far includere, dalle principali riviste di settore, Starbucks tra i posti di lavoro più ambiti.



MARKETING INTERNAZIONALE

Altro aspetto della politica aziendale, che ha aumentato a dismisura l'immagine in America Latina, è lo sforzo per la conservazione dell'ambiente e del benessere dei lavoratori che, tra l'altro, sono pagati in misura maggiore rispetto ai valori di mercato, per il caffè. Ciò ha contribuito ad una straordinaria crescita del fatturato, cresciuto di circa il 50% in 5 anni.

Grazie alla propria reputazione, la Starbucks è cresciuta in tutti i mercati con almeno 4 aperture al giorno in ogni parte del mondo.

Starbucks non effettua ricerche di mercato, ma fonda il proprio successo sulla reputazione e sulla vendita di prodotti di alta qualità da consumare in ambienti confortevoli.



CASES HISTORY CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Da diversi decenni Ikea vende mobili ed accessori per la casa, in favore di clienti che preferiscono assemblare da soli i mobili, anche per risparmiare sul prezzo. Viceversa l'obiettivo di Ikea è quello di offrire un'ampia gamma di mobilio, funzionale e di design a prezzi molto contenuti.

Per mantenere bassi i prezzi Ikea cerca continuamente di ridurre i costi di ogni tipo (marketing, materie prime, etc.), per poi trasferire i benefici di costi sui clienti.

In questa ottica Ikea sfrutta anche le vendite web, così da risparmiare ulteriormente sui costi di magazzinaggio, di vendita e di dettaglio. Evitando di far pagare al cliente servizi che il cliente stesso può eseguire (trasporto e assemblaggio), Ikea è in grado di trasferire le economie di costi al cliente.



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

La strategia di targeting concentrata si è dimostrata un grande successo.

L'azienda è ormai una multinazionale, presente in quasi tutti i Paesi con decine di migliaia di collaboratori e centinaia di punti vendita.

A prescindere dal ritmo di crescita, l'obiettivo di Ikea è quello di continuare a soddisfare il segmento di consumatori alla ricerca di mobili di design e prezzo ragionevole



CASES HISTORY COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE



COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE

Pedigree - azienda che commercializza cibo per animali - è un'azienda interessata al comportamento dei proprietari di animali domestici, nonché al comportamento degli stessi animali.

Inizialmente Pedigree ha puntato su un'immagine di prestigio per i propri prodotti, ma l'aumento della concorrenza ha portato l'azienda ad intensificare le ricerche di mercato, al fine di creare un prodotto ancora più mirato.

Tali ricerche hanno permesso di appurare che i proprietari, considerano i propri animali come componenti della famiglia.

Per tale motivo è stato sviluppato un cibo per cani per le differenti fasi di età: linea cucciolo, linea adulto e linea anziano.



COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE

La campagna promozionale di tale prodotto è stata impostata creando un parallelo tra la salute del cane nelle differenti fasi della vita e quella del cane.

La campagna è stata rivolta anche verso i veterinari e gli allevatori, cui è stato spiegato il beneficio derivante da quello specifico cibo per cani.

Analoga strategia è stata seguita con nesso al cibo per gatti.

Ulteriori ricerche di mercato hanno consentito di appurare che i proprietari dei cani, hanno preoccupazioni alimentari analoghe a quelle proprie. Perciò Pedigree ha creato una linea lite a basso contenuto di grassi.



CASES HISTORY PRODOTTO, BRANDING E PACKAGING



PRODOTTO, BRANDING E PACKAGING

Senza grandi testimonial e senza una vasta pubblicità, la New Balance si è imposta nel mercato delle scarpe sportive, facendo risaltare la qualità dei propri prodotti.

Mentre i concorrenti si affidavano a grandi sportivi per sponsorizzare il proprio prodotto, New Balance ha aumentato la propria reputazione offrendo scarpe da atletica in larghezze differenti.

New Balance si è rivolta tradizionalmente ai consumatori tra i 25 ed i 45 anni che vogliono scarpe da atletica confortevoli. A questo fine l'azienda imposta campagne pubblicitarie che raffigurano atleti dilettanti in riviste di sport e salute.



PRODOTTO, BRANDING E PACKAGING

Anche il tradizionale messaggio pubblicitario «achieve new balance» è in linea con il target di persone che sanno di non poter vincere la maratona di New York, ma sono convinti di poter migliorare il tempo realizzato nella precedente edizione.

L'azienda riesce anche a soddisfare i segmenti dei più giovani ed è stata la prima a identificare e soddisfare il bisogno del trail runner. La forte popolarità di tale stivaletto, ha consentito a New Balance di introdurre una nuova linea di scarpe da baseball, la cui pubblicità è stata trasmessa sui canali dei giovanissimi.

La molteplicità di prodotti sta facendo guadagnare sempre maggiore quota di mercato a questa giovane azienda.