



INDICE

(in grigio le sezioni che non fanno parte del corso)

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 4. | GESTIONE AZIENDALE | 3 |
| 4.1. | LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA..... | 3 |
| 4.1.1. | DEFINIZIONE..... | 3 |
| 4.1.2. | L'ANALISI DEL SETTORE DI APPARTENENZA | 3 |
| 4.1.3. | LE STRATEGIE FONDAMENTALI | 4 |
| 4.1.4. | I LIVELLI DI STRATEGIA..... | 6 |
| 4.1.5. | METODOLOGIA | 7 |
| 4.1.6. | QUALE SISTEMA INFORMATIVO?..... | 7 |
| 4.1.7. | QUALI CAMBIAMENTI SONO IN CORSO? | 7 |
| 4.2. | GLI INVESTIMENTI..... | 9 |
| 4.2.1. | LA VALUTAZIONE EX ANTE DEGLI INVESTIMENTI..... | 9 |
| 4.2.2. | IL CONTROLLO IN CORSO DI ESECUZIONE..... | 10 |
| 4.2.3. | IL CONTROLLO FINALE | 11 |
| 4.2.4. | IL SISTEMA INFORMATIVO DEL CONTROLLO INVESTIMENTI | 11 |
| 4.3 | IL MARKETING | 12 |
| 4.3.1 | CHE COS'È IL MARKETING? | 12 |
| 4.3.2 | LE VARIABILI AMBIENTALI..... | 12 |
| 4.3.3 | IL PIANO DI MARKETING | 13 |
| 4.3.4 | LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO..... | 13 |
| 4.3.5 | VANTAGGI E SVANTAGGI DELLA SEGMENTAZIONE..... | 14 |
| 4.3.6 | LE STRATEGIE DI SEGMENTAZIONE | 14 |
| 4.3.7 | IL MARKETING MIX: IL PRODOTTO | 16 |
| 4.3.8 | IL MARKETING MIX: IL PREZZO - LA PROMOZIONE - I CANALI DI DISTRIBUZIONE | 19 |
| 4.3.9 | LE SFIDE DELLA MODERNA DISTRIBUZIONE | 21 |
| 4.3.10 | LE NUOVE FORME DI MARKETING | 22 |
| 4.3.11 | I NUOVI TIPI DI OFFERTE COMMERCIALI..... | 22 |
| 4.3.12 | IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING | 23 |
| 4.3.13 | IL CLIENTE PRIMA DI TUTTO | 23 |
| 4.3.14 | MARKETING E PSICOLOGIA | 24 |
| 4.4 | LA PRODUZIONE..... | 24 |
| 4.4.1 | IL RUOLO DELLA PRODUZIONE | 24 |
| 4.4.2 | LA GESTIONE DELLA PRODUZIONE: IL METODO OCCIDENTALE..... | 25 |
| 4.4.3 | LA GESTIONE DELLA PRODUZIONE: IL METODO GIAPPONESE..... | 29 |
| 4.5 | IL BILANCIO E LA CONTABILITÀ..... | 31 |
| 4.5.1 | IL BILANCIO | 31 |
| 4.5.2 | LA CONTABILITÀ | 33 |
| 4.5.3 | LA CONTABILITÀ INDUSTRIALE | 35 |
| 4.5.4 | ANALISI DI BILANCIO | 37 |
| 4.6 | IL CONTROLLO DI GESTIONE | 37 |
| 4.6.1 | LO SCHEMA GENERALE DEL CONTROLLO | 38 |
| 4.6.2 | IL MODELLO DI CONTROLLO | 38 |
| 4.6.3 | IL SISTEMA ORGANIZZATIVO E DI DELEGHE | 39 |
| 4.6.4 | IL CONTROLLER | 39 |
| 4.6.5 | I PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO | 40 |
| 4.6.6 | LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT | 40 |
| 4.6.7 | I SISTEMI INFORMATIVI..... | 40 |



FACOLTÀ DI INGEGNERIA
DELL'INFORMAZIONE, INFORMATICA
E STATISTICA
CORSO DI LAUREA IN INFORMATICA

Dispense di **“ECONOMIA AZIENDALE”**
ANNO ACCADEMICO 2011/12

Docente: *Federico Minelle* Assistente: *Silvia Torrani*
Tratte da dispense a.a. precc. di R. Boni, F. Minelle, B. Ricca

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.6.8 | I PROCESSI ED I SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO | 41 |
| 4.7 | LA CERTIFICAZIONE DEL BILANCIO | 45 |
| 4.7.1 | LA CERTIFICAZIONE ECONOMICA | 45 |
| 4.7.2 | LA CERTIFICAZIONE ETICA | 46 |



4. GESTIONE AZIENDALE

4.1. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

4.1.1. Definizione

Gestire una impresa significa:

1. pianificare l'attività dell'azienda;
2. far eseguire giorno per giorno le attività programmate;
3. controllare e valutare periodicamente i risultati ottenuti a fronte di quelli desiderati;
4. prendere provvedimenti correttivi o ripianificare l'attività.

E' un ciclo che si ripete in continuità; più formalizzato in contesti strutturati come le grandi imprese ed i grandi gruppi, meno nelle imprese familiari.

Il primo passo è la pianificazione strategica, il processo che costruisce ed adatta continuamente le strategie, vale a dire le grandi linee secondo cui si vuole condurre l'azienda, confrontando da un lato il cambiamento che interviene nel mercato con le sue opportunità e le sue minacce e le variabili dell'ambiente e, dall'altro, le capacità dell'organizzazione ad agire e le risorse disponibili e/o necessarie.

Pianificare significa:

- prefigurare mentalmente gli obiettivi di redditività necessari per attrarre e remunerare i capitali,
- fare una analisi ed una interpretazione delle condizioni esterne all'impresa e individuare le opportunità o le minacce di mercato,
- valutare i punti di forza e di debolezza dell'impresa e le risorse disponibili,
- definire gli obiettivi operativi da raggiungere in presenza di opportunità e di vincoli,
- definire il modello di organizzazione e di gestione che si intende mettere in piedi per conseguire gli obiettivi,
- valutare le risorse necessarie e compararle con quelle presenti.

La pianificazione è strategica se si riferisce al lungo termine (3 - 5 anni) e si esplicita nel piano strategico; è tattica se riguarda un lasso temporale ridotto (da pochi mesi ad un paio di anni) e si esplicita nel piano annuale.

L'economista che recentemente ha dato un contributo rilevante allo studio della pianificazione, in particolare per l'analisi delle condizioni esterne, nel contesto di competitività spinta che caratterizza la società post industriale è stato **Mike Porter** dal cui libro "La strategia competitiva" sono tratti i punti seguenti.

4.1.2. L'analisi del settore di appartenenza

Il primo passo da svolgere è l'analisi del settore di appartenenza (ad esempio, il settore bancario se siamo una banca, il settore alimentare se siamo un'azienda come la Cirio), in cui si opera o in cui si ipotizza di entrare per individuare e valutare le **minacce** e le **opportunità**.

Il **modello** che **Porter** propone prevede che la valutazione sia fatta in termini di analisi di:

1. entranti potenziali (minacce/opportunità di nuovi entranti nel settore);
2. fornitori (potere dei fornitori);
3. clienti (potere dei clienti);
4. prodotti sostitutivi (minacce/opportunità di prodotti o servizi sostitutivi);
5. concorrenti (rivalità fra le imprese esistenti nel settore).

In ogni settore la concorrenza spinge il tasso di rendimento del capitale investito verso il **rendimento limite** che è dato dal rendimento dei titoli di stato a lungo termine (investimento senza rischio) aumentato di un correttivo relativo al rischio di perdita del capitale nel settore esaminato.

Gli investitori non ammettono rendimenti inferiori al rendimento limite: se ciò accade, spostano i capitali in un altro settore più redditizio.

Per contro se il rendimento è superiore, altri investitori, inclusi i fornitori od i clienti, sono attratti e cercano di entrare nel settore oppure le aziende già esistenti aumentano le capacità produttive fino a quando il rendimento scende fino al rendimento limite, infatti l'aumento dell'offerta oltre le necessità della domanda genera forte rivalità con prezzi decrescenti e, di conseguenza, rendimenti decrescenti.

Per evitare nuove entrate nel settore ci si difende cercando di rendere la vita difficile ai potenziali entranti, creando delle barriere all'entrata, ad esempio:

- con la differenziazione di prodotto mediante la pubblicità, il servizio alla clientela o la qualità del prodotto stesso, (vedi ad esempio la difficoltà di lanciare un nuovo giornale);



- con la barriera di capitali richiesti per investire nella pubblicità o nella ricerca o nella formula commerciale, ad esempio la Xerox creò una barriera con il noleggio delle fotocopiatrici anziché con la vendita: una politica costosa, ma tale da impedire nuovi entranti perché chi voleva entrare doveva avere un enorme capitale da investire fin dall'inizio nel parco macchine;
- con la barriera dei costi di riconversione richiesti per cambiare un fornitore (ad es. il cambio di attrezzature costose per la specificità del prodotto);
- con la barriera del controllo dei canali di distribuzione (ad es. il controllo dello spazio nei supermercati);
- con altre barriere come le tecnologie di prodotto brevettate, l'accesso privilegiato alle materie prime, l'insediamento in posizioni favorevoli, le sovvenzioni pubbliche, le curve di apprendimento e di esperienza.

Il potere contrattuale dei fornitori può comprimere il tasso di profitto di un settore se questo non è in grado di trasferirlo a valle sui prezzi ai propri clienti: ciò si verifica se il settore dei fornitori è più concentrato del settore dei clienti (p. es. le imprese chimiche controllano i componenti di base nei periodi di crescita vigorosa, privilegiando i clienti su cui possono trasferire incrementi di prezzo) oppure quando il prodotto fornito è un input importante per il compratore (p. es. i semiconduttori nell'elettronica).

Il potere contrattuale dei clienti si esercita con pressioni per la diminuzione dei prezzi o per una migliore qualità dei prodotti o per maggiori servizi a parità di prezzo: ciò è evidente nei casi in cui i clienti sono concentrati a valle di una moltitudine di fornitori (p. es. le aziende automobilistiche che sono essenzialmente delle aziende di montaggio); quando il prodotto è standard e non esistono costi di riconversione; quando il cliente può con facilità espandersi verticalmente entrando nel settore del fornitore con economie di scala; quando nei periodi di bassa congiuntura gli impianti di produzione dei fornitori sono sotto utilizzati.

I prodotti sostitutivi possono costituire una minaccia, sostituendo il prodotto stesso e soddisfacendo in altro modo la domanda dei consumatori o limitandone i profitti perché si devono abbassare i prezzi per contenere i danni (ad es. lo zucchero può essere sostituito dallo sciroppo di cereali ad alto contenuto di fruttosio nelle lavorazioni industriali o da prodotti edulcoranti alternativi come la saccarina nelle vendite dirette al consumatore). Questa è una seria minaccia da prendere in grande considerazione in un mercato in evoluzione, quale quello attuale dove i cambiamenti non avvengono più con ritmi epocali, come quando le candele furono sostituite dalla illuminazione a gas e poi, decenni dopo, dalla luce elettrica. Ciò può portare ad intraprendere azioni pubblicitarie di difesa collettive, sostenute da tutte le aziende del settore stesso, data l'ingente spesa richiesta per diffondere un messaggio pubblicitario che deve fare presa sul mercato intero: "chi beve birra campa cent'anni" lo slogan inventato per contrastare la diffusione delle bevande analcoliche americane.

La concorrenza tra le imprese dello stesso settore si manifesta con: manovre sui prezzi (riduzioni di lungo periodo o promozioni di breve periodo); battaglie pubblicitarie; lancio di nuovi prodotti; miglioramento del livello del servizio e delle garanzie ai clienti; servizi collaterali come quelli finanziari ecc. Ogni azione genera una contro reazione, perché le imprese operano con rapporti di interdipendenza. Gli esiti sono sempre incerti: le battaglie sui prezzi alla fine spesso indeboliscono l'intero settore, quelle pubblicitarie invece tendono a migliorarlo complessivamente.

La concorrenza è più aspra quando:

- le imprese sono in numero elevato (vedi settore automobilistico) in rapporto al mercato;
- la crescita è limitata per questo fusioni ed uscite sono la soluzione vincente (vedi le società di auditing);
- la capacità di produzione è fissa perché basata su impianti di processo (vedi la carta, la chimica ecc.) per questo si creano scorte nei magazzini e pressioni per smaltirle anche a costo di fare del *dumping* (vendita sottocosto);
- c'è scarsa differenziazione tra i prodotti (vedi i detersivi);
- lo sviluppo è possibile non in via incrementale, ma solo con crescita a gradini perciò un ampliamento della capacità produttiva immediatamente crea sovrapproduzione, almeno temporaneamente (ad es. la creazione di un nuovo stabilimento auto da 250.000 unità l'anno);
- i concorrenti hanno stili manageriali ed origini diverse perciò non applicano le regole del *fair play* acquisite nel tempo.

4.1.3. Le strategie fondamentali

Per conseguire profitti superiori alla media del settore ci sono 3 strategie possibili:

1. la **leadership globale** sul contenimento dei costi;
2. la **differenziazione** dei prodotti e dei servizi;
3. la **segmentazione** dell'offerta a nicchie di mercato.



Esiste poi una posizione di incertezza (che porta alla sconfitta) che Mike Porter chiama "fermi in mezzo al guado". Un'impresa può anche seguire strategie diverse per linee di prodotti diversi, ma lo deve pianificare e sapere che è difficile creare culture che convivono insieme e, soprattutto, non può non decidere di seguire o l'una o l'altra via.

La strategia globale dei costi

Ha come obiettivo di battere la concorrenza con un livello dei costi sistematicamente più basso. Come conseguirlo? Diverse vie, ma la più importante è quella della cultura aziendale fortemente indirizzata sul controllo della spesa in via sistematica; l'economia di scala, la eliminazione sistematica dei clienti e dei prodotti e delle aree marginali, la concezione dei prodotti nelle funzionalità di base eliminando gli elementi di contorno (vedi il caso dei trattori indiani).

La realizzazione di un vantaggio differenziale sui costi spesso richiede una quota di mercato elevata o un accesso privilegiato alle fonti di materie prime, prodotti meno sofisticati, ampia gamma di prodotti standardizzati per servire più segmenti di mercato contemporaneamente. L'organizzazione meglio rispondente a questa strategia è quella accentrata con una cultura focalizzata sul controllo e sul rispetto delle regole aziendali.

Richiede alti costi di investimento per gli impianti e per finanziare le perdite iniziali, ma poi i maggiori utili possono essere impiegati per finanziare nuovi impianti per mantenere la leadership: esempi di imprese di successo in questa strategia sono la Texas Instrument e la Black & Decker.

La differenziazione

La seconda strategia possibile punta a caratterizzare prodotti e servizi creando una precisa immagine e generando extra utili da prezzi superiori alla media del settore. Come conseguirla?

Varie le possibilità: il design o l'immagine di marca, la tecnologia, le caratteristiche funzionali, l'assistenza alla clientela, la rete di intermediari o di punti di vendita. L'organizzazione tipica prevede ampia autonomia e deleghe alle funzioni di ricerca, di progettazione, di marketing e di sviluppo prodotti per liberare energie di creatività e di fantasia. Un caso di successo è la Caterpillar, riconosciuta leader nell'assistenza ai clienti per i pezzi di ricambio dei trattori e per l'alta qualità e durata dei prodotti.

La strategia della differenziazione può talvolta trovare limiti nella quota di mercato, che non è obiettivo primario, e può portare problemi di costi specie se i costi per la ricerca, la progettazione e l'assistenza non sono tenuti sotto controllo, avendo ecceduto nel decentramento.

La segmentazione a nicchie

È una strategia che sceglie deliberatamente di limitare l'espansione del *business* ad un insieme specifico di clienti o di prodotti o di aree di mercato, mentre le altre due strategie si riferivano a tutto il mercato. In questo modo l'impresa o serve meglio i suoi clienti perché è più concentrata o ha dei costi inferiori o gode di entrambi i benefici: in conclusione ha degli utili superiori alla media dei suoi concorrenti.

Le mosse per diventare leader di nicchia¹

"Nicchia" spesso è interpretato come un sinonimo di piccolo, ma la dimensione non c'entra con la strategia (Luca Rossi Managing partner di At Kearney Italia). Le PMI italiane sono spesso leader mondiali in molti settori. I giovani industriali di Confindustria hanno elaborato un documento contenente l'indicazione di

tre componenti fondamentali per una strategia vincente:

1. una segmentazione innovativa, che punti sulle differenziazioni del mercato, piuttosto che sull'idea ormai obsoleta di "consumatore medio". E' il caso di IKEA e del suo successo nel low price segment;
2. la catena del valore deve adattarsi alle scelte fatte. I processi necessari per un marketing di nicchia non sono gli stessi del market leader;
3. fare ampio uso di innovazione e complessità perché l'innovazione frena gli inseguitori e consente di aggredire il mercato con prodotti ad hoc e la complessità ostacola la semplice copiatura del prodotto, rallentando il processo di imitazione.

Dallo studio delle PMI, italiane ed estere, si rileva che la globalizzazione consolida i mercati ma lascia percorsi nascosti da sfruttare: le "nicchie di mercato".

In particolare, si possono individuare e classificare 9 tipiche strategie di nicchia:

¹ Articolo di Franco Vergnano - Il Sole 24 Ore - 11/11/2006



1. **Nicchie regionali**, dove il fattore geografico è importante, ma sono spesso necessari alti costi logistici. Esempi tipici: settori delle acque minerali, del cemento e dei servizi (Hera Emilia Romagna).
2. **Nicchie di target**, dove vengono soddisfatte esigenze di vere e proprie comunità di clienti, le cosiddette tribal marketing, con un preciso stile di vita e che cercano prodotti ad alto valore aggiunto. Esempi: Harley Davidson, Ducati, Diesel.
3. **Nicchie di prodotto**, servono un segmento definito da un prodotto con caratteristiche tali da richiedere un know-how e processi commerciali specifici, senza contare le marcate differenze della catena del valore. Esempi: auto sportive anni '70-'80, CNN.
4. **Nicchie di marchio**, con prodotti di lusso come Ferrari, Montblanc, Bulgari. Il brand diventa emozione. La pubblicità è la prima fonte di investimento, al fine di rendere coerente il valore della marca.
5. **Nicchie di velocità**, nate in segmenti in rapido sviluppo con un time to market molto rapido. Esempio: Dell.
6. **Nicchie dell'innovazione**: le più esplorate, dove vince ciò che è inedito e alla avanguardia. Inoltre nasce da una fusione tra approcci di marchio, prodotto e target. Esempio: Apple.
7. **Nicchie di collaborazione**, con aziende che stabiliscono partnership o arrivano a fondersi per creare prodotti prima inesistenti. Esempi: Dompè (ricerca medico scientifica), Star Alliance (servizi aeroportuali e di volo).
8. **Nicchie di "market split-up"**, casi come SAP, Intel, Amplifon, o le case automobilistiche in genere. Si irrompe in un mercato con dinamiche particolari e si ritaglia uno spazio nella catena del valore del settore in questione, oppure si diventa fornitori del market leader.
9. **Nicchie "inverse"**, che sfruttano le debolezze del market leader. Casi come Ryanair o la già citata IKEA sono esempi di come si possa lanciare un offerta, nello specifico, prodotti e servizi a basso costo, che catturi i bisogni dei consumatori.

Esiste una strategia sempre vincente tra quelle elencate? Certamente no.

Le scelte devono essere effettuate in base ad un'attenta analisi del mercato e dell'azienda e calate nel giusto contesto. Sono elementi fondamentali sia la conoscenza che il fattore tempo.

Presumibilmente, in futuro, alle strategie di nicchia descritte se ne aggiungeranno altre.

4.1.4. I livelli di strategia

La strategia ha come oggetto la **business unit** che può coincidere con l'impresa, ma spesso fa riferimento ad una parte della stessa. Per fare una strategia occorre definire obiettivi, opportunità, mercati e risorse; tutto ciò può riguardare una parte dell'impresa. Se una impresa vende sia ai consumatori sia alle grandi imprese, si avranno due business unit (ad esempio una impresa che opera sia nel chimico sia nel farmaceutico).

La **strategia di gruppo** si riscontra nei gruppi societari di grandi dimensioni, dove la *holding* gestisce un portafoglio di unità di business ed opera con una pluralità di linee di prodotti, in molti settori e con tecnologie diverse.


Chi elabora una strategia di gruppo si pone l'obiettivo di abbracciare tutte le attività (business units) coordinandole verso il raggiungimento di obiettivi generali che il gruppo si assegna. Il compito principale è quello di definire le priorità degli obiettivi che si vogliono raggiungere e nel distribuire le risorse (capitali, uomini, ecc.), in genere sempre limitate rispetto alle richieste, tra le varie attività. La strategia di gruppo si trova di fronte una pluralità di business (prodotto/mercato) che possono essere o no correlati.

Siamo nei business giusti? In quali entrare? Quali abbandonare? Come distribuire le risorse?

Vedi ad esempio la Pirelli che ha diversificato i due business dei pneumatici e dei cavi o la Fiat che si è concentrata in aree di business ad alto potenziale dove può arrivare alle prime posizioni di mercato e di leadership. Particolare efficacia ha avuto la strategia della General Electric che, scegliendo di potenziare le aree di business in cui deteneva la prima o la seconda posizione e di abbandonare quelle che non offrivano la possibilità di raggiungere posizioni simili, ha migliorato nettamente il rendimento degli investimenti effettuati.

Le **strategie di business** (prodotto/mercato) riguardano le azioni che una business unit intende fare in un singolo mercato. Come affrontare la concorrenza? Con quali criteri distribuire le risorse tra le funzioni di ricerca, finanza, marketing, produzione, personale, sviluppo nuovi prodotti? Qual è la migliore organizzazione?

Le **strategie di funzione** hanno per scopo di fissare obiettivi alle singole funzioni e di elaborare strategie specifiche: si parla così di strategie di marketing, finanziarie, di ricerca e sviluppo, del personale.

| | | |
|---|--|--|
|  | <p style="text-align: center;">FACOLTÀ DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE, INFORMATICA E STATISTICA</p> <p style="text-align: center;">CORSO DI LAUREA IN INFORMATICA</p> | <p style="text-align: center;">Dispense di “ECONOMIA AZIENDALE” ANNO ACCADEMICO 2011/12</p> <p>Docente: <i>Federico Minelle</i> Assistente: <i>Silvia Torrani</i> Tratte da dispense a.a. precc. di R. Boni, F. Minelle, B. Ricca</p> |
|---|--|--|

Siamo qui ad un livello più analitico rispetto alle altre strategie, tuttavia il processo è simile.

4.1.5. Metodologia

Proviamo a vedere quali passi si devono fare per sviluppare un piano strategico.

Immaginiamo di essere una impresa esistente che opera nel settore editoriale, di avere due linee di prodotti (libri e prodotti multimediali) e di vendere su più canali di vendita: librerie, computer shops, grandi aree, sito internet.

La redditività è discreta, ma insoddisfacente.

1. Analizziamo il settore: ci saranno espansioni di chi già opera? oppure dei nuovi entranti? chi fa meglio di noi? come si comportano i nostri concorrenti? remunerano meglio i loro azionisti?
2. Qual è la nostra strategia: di costo - di differenziazione - di nicchia. Quale quella dei concorrenti?
3. Quali obiettivi di redditività dobbiamo perseguire per remunerare adeguatamente il capitale investito? Dove stiamo oggi? Risposta: gli **obiettivi**
4. Quali cambiamenti facciamo alle linee di prodotti per far fronte a variazioni del gusto dei clienti o alle azioni dei concorrenti? Aumentiamo le linee di prodotti o variamo i prodotti nell'ambito di una linea? Quali prodotti eliminiamo? Quali prodotti nuovi inseriamo?
5. Quali variazioni ai prezzi dobbiamo fare? Quali volumi di vendita vogliamo realizzare? Quali clienti dobbiamo servire per fare quei volumi? Con quali canali di vendita?
6. Le risposte dei punti 4 - 5 consentono di elaborare il **piano delle vendite**
7. Dal piano vendite si sviluppano: il piano commerciale ed il piano di produzione
8. Il **piano commerciale** si compone del piano dei ricavi e dei costi commerciali: sconti, promozioni, incentivi, provvigioni, pubblicità, distribuzione, ecc.
9. Il **piano della produzione** in termini strategici risponde a domande del tipo: *make or buy?* e se è il *make* quali investimenti sono necessari per costruire gli impianti, per mantenerli tecnicamente aggiornati ed efficienti o per variare i volumi di produzione? Quali livelli di scorte occorre tenere per bilanciare sfasamenti tra vendite e produzione?
10. Il **piano acquisti e logistico** è la risposta a domande come: cambio i fornitori? come li *fidelizzo?* quali variazioni ai prezzi di acquisto? quali costi di trasporto alla produzione ed ai clienti, in tutta la *filiera* dal fornitore al cliente?
11. Il **piano del personale** sviluppa le problematiche del costo del lavoro, delle specializzazioni richieste, delle competenze, della formazione, dello sviluppo manageriale, ecc.
12. I **piani economici e finanziari** sono la sintesi dei precedenti: una volta elaborati si verificano i risultati e si confrontano con gli obiettivi di redditività, rifacendo il processo qualora non si sia raggiunta una redditività accettabile.

In conclusione il piano strategico sarà composto di alcuni documenti quali:

- lo stato attuale ed i punti di forza e di debolezza (dove siamo)
- l'analisi del settore di appartenenza (cosa ci sta capitando addosso)
- gli obiettivi ricercati (dove vogliamo arrivare)
- i piani vendita, commerciale, produttivo, logistico, degli acquisti, del personale, degli investimenti (come ci vogliamo arrivare)
- i piani economici e finanziari (ci arriviamo o no - abbiamo le risorse sì o no e se no, dove le andiamo a trovare)


4.1.6. Quale sistema informativo?

La pianificazione è un'attività ad alto contenuto intellettuale che non richiede un sistema informativo vero e proprio; piuttosto sono necessari:

- capacità di collegamento a banche dati esterne per accedere a informazioni di settore, economiche, finanziarie, di mercato del settore e di altri settori, ecc.
- tools di supporto alla simulazione di alternative
- capacità di rappresentazione grafica delle alternative e dei piani aziendali
- indici strategici (nella fase di controllo) calcolati da sistemi di reporting di alto livello, che siano capaci di recepire informazioni da altri sistemi e dotati di strumenti di presentazione grafica

4.1.7. Quali cambiamenti sono in corso?

In un articolo sul Sole 24 ore del 13 dicembre 1997 Carlo Mario Guerci esamina criticamente il processo di

| | | |
|---|---|---|
|  | FACOLTÀ DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE, INFORMATICA E STATISTICA CORSO DI LAUREA IN INFORMATICA | Dispense di "ECONOMIA AZIENDALE" ANNO ACCADEMICO 2011/12 Docente: <i>Federico Minelle</i> Assistente: <i>Silvia Torrani</i> Tratte da dispense a.a. precc. di R. Boni, F. Minelle, B. Ricca |
|---|---|---|

pianificazione strategica per vedere cosa sta cambiando.

La prima considerazione è che da un punto di vista sostanziale non ci sono nuovi modi di pianificare.

Dal punto di vista metodologico invece stanno avvenendo cambiamenti importanti: la compressione del tempo e dello spazio e quindi la collocazione delle strategie nello spazio e nella loro dimensione temporale.

Si è compresso il tempo: una volta vi era il tempo per riflettere, per fare analisi approfondite, per dibattere conclusioni, per rispondere alle mosse dei concorrenti o per precederli; si è compresso anche lo spazio: mercati lontani, ma che già l'evoluzione dei mezzi di trasporto aveva avvicinato, ora sono realmente vicini; certo esistono ancora mercati locali, ma ogni imprenditore deve considerare la possibilità che siano insidiati da concorrenti molto lontani, ma di fatto prossimi.

Vediamo questa matrice sulla competitività aziendale:



La rivoluzione informatica sta cambiando il mondo delle imprese: una volta i flussi informativi erano scarsi e lentissimi: per sapere che cosa accadeva nel mondo occorreva una ricerca specifica, bisognava andare ai convegni internazionali. Oggi un manager usa internet per scoprire una grande quantità di cose che stanno avvenendo e, riflettendoci, scopre tendenze che una volta sarebbe stato impossibile percepire.

Ad esempio una ricerca su internet nel settore chimico consente in meno di un'ora di sapere quanti nuovi impianti di polipropilene sono in costruzione e quando entreranno in funzione.

Questa conoscenza favorisce l'interazione, la considerazione dinamica della strategia: ci fa capire che qualunque mossa io faccia, questa influenza i concorrenti e quindi le loro contromosse alle quali dovrò rispondere.

Niente di nuovo, ma cambiano i tempi di formulazione delle strategie; meno carta, meno processi formalizzati in periodi specifici dell'anno. Oggi le strategie consistono in quadri di riferimento entro i quali le varie decisioni sono collocate in modo relativamente elastico. Il mondo industriale è diventato molto instabile.

Vediamo alcuni esempi: la rapida ascesa della Apple, la sua rapida caduta e la successiva ripresa, il successo e poi i problemi della Silicon Graphics, la caduta e il rapido risanamento della IBM, le vicende di Oracle e la facilità con la quale nelle telecomunicazioni si fanno e si disfano le alleanze e gli accordi.

Nulla di veramente nuovo invece nella sostanza: parliamo ancora di *shareholders value*, che è esattamente la stessa cosa che hanno fatto i nostri imprenditori medi, i quali hanno reinvestito nelle loro aziende i profitti, aumentando il valore della loro azienda; oppure la concentrazione sul *core business* a fronte della diversificazione in voga vent'anni fa.

Una innovazione recente è il concetto di EVA: economic value added o valore economico aggiunto.

Si tratta di un parametro di misura e di controllo che rappresenta il reddito annuale che la gestione d'impresa ha prodotto in eccesso rispetto al rendimento minimo atteso dagli investitori nell'azienda.

L'EVA si calcola sottraendo dal reddito operativo al netto delle imposte il *capital charge*, cioè il costo del capitale impiegato, ottenuto moltiplicando il capitale medio investito nell'azienda per il costo medio del capitale investito.

Il concetto di EVA trova impiego concreto nell'indirizzare la gestione d'impresa.

Ad esempio la SPX, un'azienda americana che produce componenti per le aziende automobilistiche, ha avuto grande successo nel risanare i propri conti con l'utilizzo di EVA.

In concreto ha portato ad una forte focalizzazione sulla creazione di valore per gli azionisti: così sono state cedute le divisioni aziendali poco redditizie e sono state potenziate quelle con più elevato potenziale di crescita.

Un secondo passo ha riguardato la motivazione dei dipendenti, ognuno dei quali è stato investito della responsabilità di creare valore nella propria mansione: così sono stati ridotti i cicli produttivi, le giacenze e sono stati introdotti nuovi parametri di efficienza.

Più un dipendente crea valore nella propria mansione più aumenta la prestazione della divisione.

Seguendo questa catena l'aumento di valore generato dalla base garantisce premi sostanziosi per il dipendente e crea maggior valore per gli azionisti.



4.2. GLI INVESTIMENTI

4.2.1. La valutazione ex ante degli investimenti

Che cos'è un investimento? Tutto ciò che non viene consumato in un esercizio annuale e la cui utilità vale più anni. Ad esempio un impianto produttivo, un veicolo di trasporto, un edificio per uffici, l'insieme dei costi di un progetto specifico andato a buon fine per sviluppare un nuovo software, ecc.

Dal punto di vista fiscale e legale gli investimenti si classificano secondo la loro natura: terreni, edifici e migliorie agli stessi, impianti di produzione, macchinari, automezzi, brevetti, spese di primo impianto. Dal punto di vista dell'economia aziendale si distinguono in investimenti obbligatori per legge (p.e. quelli sulla sicurezza e sull'ambiente che devono essere eseguiti obbligatoriamente), per cui non occorre una valutazione economica di convenienza e quelli destinati a produrre reddito, che invece vengono valutati accuratamente prima di essere decisi.

Quale reddito ci si deve aspettare da un investimento? Quando è accettabile e quando deve essere respinta una proposta di investimento?

Il livello di reddito di riferimento è quello dei titoli di stato a medio termine: i CCT o i BTP che sono titoli ritenuti senza rischio. La prima considerazione da fare: se varia il reddito dei titoli di stato, si sposta il livello di accettazione degli investimenti e questa è una politica economica perseguita dai governi; se scende l'inflazione e, di conseguenza, gli interessi sui titoli, aumenta la propensione agli investimenti, a parità di altre condizioni.

Al livello base di reddito dei titoli di stato occorre aggiungere una quota di utile che si intende ottenere per compensare il rischio proprio del settore economico d'impresa: più alto il rischio, più alto il reddito necessario per attrarre i capitali. Abbiamo visto come il livello di reddito limite di un settore è quello, in una economia di libero mercato, sotto il quale i capitali fuggono dal settore, oltre il quale ulteriori capitali sono attratti con la conseguenza di aumentare la capacità produttiva del settore e quindi l'offerta e le vendite, di abbassare i prezzi e, in definitiva, di ridurre il livello di reddito.

Una prima valutazione che si compie è relativa al **tempo** richiesto per rientrare dell'investimento: minore il tempo, minori sono i rischi che intervengano fattori anomali o imprevisi, che possono influire sulla redditività. A parità di rendimento, viene scelto l'investimento che consente di recuperare prima i soldi investiti. Questa valutazione si chiama analisi della parità finanziaria, *pay back period*, o **tempo di recupero** che indica quanto tempo è richiesto per rientrare dei capitali investiti.

Ad esempio, se sto valutando un investimento di 500 milioni di euro per un nuovo impianto automatizzato che mi genera un *cash flow* positivo di 50 milioni di euro annui, allora occorreranno 10 anni per rientrare del capitale investito: troppo, perché il rischio che succeda qualcosa nei 10 anni è molto elevato; di conseguenza l'investimento non viene approvato.

Se invece, il *cash flow* fosse di 150 milioni di euro all'anno, allora rientrerei in poco più di 3 anni e l'investimento potrebbe passare il primo *screening* di valutazione.

Il metodo del *pay back period* è piuttosto grezzo, ma viene molto usato, soprattutto come primo approccio, per la sua semplicità. Inoltre, privilegiando tempi di ritorno veloci, questo metodo assume un'utilità particolare in condizioni di grande incertezza.

Un secondo metodo di valutazione è quello del *net present value/discounted cash flow* (NPV/DCS) o **valore attuale netto** dell'investimento che riporta, scontandolo al **tasso di rendimento desiderato**, all'anno zero tutti i flussi futuri di cassa generati dall'investimento (entrate finanziarie meno uscite finanziarie): se il saldo è positivo o zero vuol dire che posso accettare l'investimento perché il rendimento sarà superiore o almeno uguale a quello desiderato; se si stanno valutando più alternative (ad esempio diverse tecnologie) verrà scelta quella che dà il **valore scontato** maggiore.

Con questo metodo si introduce come dato il tasso di rendimento desiderato (es. il 25%) e viene calcolato il valore dell'investimento in valuta odierna.

Vediamo la definizione di NPV/DCS: è il valore attuale dei flussi di cassa generati dall'investimento, al tasso di rendimento desiderato, meno il valore dell'investimento iniziale².

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+K)^t} - I$$

Vediamo un esempio semplificato:

² R_t = flusso di cassa anno t ; k = tasso di attualizzazione, t = numero di anni; \wedge = elevamento dell'esponente seguente (t)



- 1- esborsi per investire nell'anno 0: 5.00
- 2- incassi netti a fine anno 1: 1.5
- 3- incassi netti a fine anno (per gli anni dal 2 al 5): 1.50
- 4- liquidazione finale dopo l'anno 5 senza ulteriori incassi
- 5- tasso di rendimento annuo desiderato: 10%
- 6- valore attuale degli incassi
incasso anno 1 : $1.50 / 1,1 = 1.36$
incasso anni dal 2 al 5 : $1.50 / (1,1)^n = 1.24 ; 1.13 ; 1.02 ; 0.93$
- 7- valore attuale degli incassi: 5.69
- 8- conclusione: l'investimento genera il rendimento desiderato ($5.69 \geq 5.00 \cdot 10\%$).

Un terzo metodo è il calcolo dell'IRR *internal rate of return* ovvero il **tasso interno di rendimento dell'investimento**: se è uguale o superiore al rendimento desiderato l'investimento viene accettato, se inferiore viene respinto.

Stimati i futuri flussi di cassa (entrate finanziarie meno uscite finanziarie), viene calcolato il tasso di rendimento che azzera il valore scontato. Nel caso di valutazione di più investimenti si sceglie quello che presenta il rendimento maggiore.

L'IRR è, per definizione, il tasso di interesse che eguaglia il valore attuale dei flussi di cassa futuri al costo degli investimenti iniziali³:

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

Nell'esempio citato l'IRR risulta circa il 15% ($0.69/5.00$).

La valutazione dell'investimento viene fatta utilizzando spesso il primo ed il secondo o il terzo metodo, in modo da abbinare punti di vista diversi e viene sempre integrata da altre considerazioni qualitative o quantitative più approfondite, che tendono ad identificare i rischi sia di maggiori esborsi, sia di minori incassi, sia di prolungamento dei tempi che abbattano il valore scontato, sia della possibilità che sorgano altre opportunità che potrebbero risultare migliori e non più perseguibili in presenza di risorse scarse.

Chi approva gli investimenti?

Nelle imprese familiari, ovviamente il proprietario.

Nelle imprese costituite come società per azioni, il consiglio di amministrazione o il consigliere delegato.

Nei gruppi è solitamente la holding che valuta dove investire i capitali disponibili, sempre in quantità limitate e, quindi quale investimenti fare e quali non fare.

4.2.2. Il controllo in corso di esecuzione

Il controllo durante l'esecuzione di un investimento ha due finalità precise:

- garantire che non si spenda di più di quanto è stato preventivato;
- garantire che vengano rispettati i tempi dell'avvio operativo dell'investimento .

Perchè questo controllo?

Un primo motivo è che si vuole ottenere la redditività prevista ed approvata; abbiamo appena visto che incidenza hanno i costi ed i tempi.

Un secondo motivo è che l'esperienza insegna che la fuoriuscita dai preventivi è prassi costante e si verifica sempre quasi alla fine dei lavori, quando si scopre improvvisamente che il preventivo costi è esaurito mentre i lavori non lo sono; "fino al mese prima tutto andava bene, ora vengono fuori i problemi". Ricordiamoci che la costruzione di un impianto o di un edificio richiedono l'opera di diversi attori e spesso i problemi nascono dalla loro integrazione.

Come ovviare a questi rischi?

Le tecniche di controllo prevedono diversi accorgimenti da mettere in piedi:

1. nominare un capo progetto che rappresenti l'azienda come interfaccia unica nei confronti dei vari architetti, ingegneri, edili, impiantisti, elettricisti, esperti di logistica, di telecomunicazioni, sicurezza, ecc. che operano nel

³ i = tasso interno di rendimento



- cantiere;
2. elaborare delle schedulazioni dei lavori (PERT: Program Evaluation and Review Technique) che analizzino le interconnessioni fra tutte le attività nel tempo e tenerle aggiornate;
 3. stimare periodicamente, sulla base del lavoro fatto, dei tempi e dei soldi spesi, quanto rimane ancora da fare (ETC: Estimate To Complete).

Ad esempio:

- attività: scavo fondazioni
 - lavoro svolto: mc 400; tempo: 15 giorni; costo: 40 milioni
 - lavoro da fare: mc 1000 ; tempo: 30 giorni; costo: 100 milioni
 - tempo a preventivo: 32 giorni; tempo nuovo stimato: 35 giorni; differenza + 3 giorni
 - costo stimato: 140 milioni; costo nuovo stimato: 140 milioni; differenza: nessuna
- ⇒ problema: il tempo;
- ⇒ proposta: richiedere una scavatrice in più, ad un costo aggiuntivo di
- ⇒ rischio: il ritardo di 3 giorni fa slittare l'avvio delle gettate in calcestruzzo (non accettabile)
- ⇒ decisione: procedere

Come si vede si tratta di una materia molto complessa che solo l'uso di software specifico, oggi disponibile sul mercato, può consentire di svolgere con efficacia.

Due sono i principi del controllo in corso di esecuzione:

- esplorare periodicamente i lavori che restano da finire ed i relativi tempi e costi;
- controllare unità di lavoro che siano identificabili ed abbiano un inizio ed una fine ben identificabili (WBS: Work Breakdown Structure).

4.2.3. Il controllo finale

Il controllo che viene fatto a conclusione dei lavori ha due finalità specifiche:

1. controllare che tutto sia avvenuto secondo le regole aziendali; è quindi un audit;
2. verificare gli andamenti a consuntivo per imparare ad affinare le tecniche di previsione e accrescere la conoscenza.

Questo controllo non ha quindi grande importanza per il management perchè avviene quando non si può più intervenire per cambiare ciò che non sta funzionando, salvo che l'esperienza acquisita non possa essere reimpiegata in successivi investimenti.

4.2.4. Il sistema informativo del controllo investimenti

Nella fase preventiva occorre un supporto di tools per la simulazione ed il calcolo del DCF e dell'IRR.

Nella fase di controllo in corso di esecuzione invece bisogna realizzare un sistema informativo complesso che ha come cardini:

- la base di riferimento del controllo , cioè le unità elementari , dette work breakdown structure (WBS)
- le attività da svolgere
- il software che gestisca la WBS, le attività, i tempi, i costi e le loro interrelazioni: è un programma tipo PERT che consente aggiornamenti periodici
- i preventivi dei costi
- i programmi temporali delle attività
- la rilevazione degli input che consistono nei dati consuntivi di lavoro svolto, di tempi impiegati, di costi sostenuti
- la riprevisione dei lavori a finire, dei tempi e dei costi.

Si tratta di un sistema complesso, difficile da gestire per le interrelazioni tra i vari attori ed i vari componenti

Per il controllo finale non occorrono sistemi, bastano i dati del reporting di controllo dell'investimento ed i dati consuntivi di costo, di tempo e di lavoro svolto.



4.3 IL MARKETING⁴

4.3.1 Che cos'è il marketing?

L'American Marketing Association AMA nel 1985 ha dato una nuova definizione di marketing: "marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges and services that satisfy individual and organizational objectives".

Si tratta di una evoluzione della concezione del marketing che è passata per quattro stadi.

1. Nel primo stadio l'obiettivo è produrre: il marketing consisteva nel vendere e nell'effettuare le consegne.
E' lo stadio della industrializzazione rampante degli anni '20 negli USA o nel dopoguerra in Europa, con la produzione di massa e l'offerta a prezzi decrescenti, l'affluenza di nuove classi di compratori, l'eccesso della domanda sull'offerta.
2. Nel secondo stadio l'obiettivo è vendere: occorre sviluppare la rete di distribuzione e fare promozione.
Si verifica quando la capacità produttiva delle aziende è talmente cresciuta che l'offerta supera la domanda: siamo nell'Europa al termine degli anni '60, quando il boom dell'industria raggiunge il suo picco. Le aziende potenziano le vendite con tecniche aggressive, manovrano i prezzi, fanno promozione, introducono nuovi metodi di distribuzione. L'idea è che con adeguate tecniche di promozione si possa ampliare la domanda.
3. Nel terzo stadio, essendo aumentata la concorrenza, si rende necessario capire quali sono le esigenze del potenziale compratore ed il marketing diventa ricerca e studio del comportamento dei consumatori.
Siamo negli anni '70 in cui si parla di aziende *marketing oriented*; il mercato diventa il punto di riferimento fondamentale. L'obiettivo è soddisfare o stimolare le esigenze dei consumatori per raggiungere attraverso il marketing gli obiettivi dell'impresa. Si parte dunque dalla domanda potenziale del consumatore o di una organizzazione per risalire a cosa produrre e cosa vendere. Non essendo sicuri di poter imporre cosa si produce, si studiano i consumatori, si punta alla qualità, si comunicano al consumatore i pregi del prodotto.
4. Nel quarto stadio, la qualità e la segmentazione dei mercati sono le armi più efficaci per competere puntando alla *customer satisfaction*.

4.3.2 Le variabili ambientali

Le variabili esterne che influiscono sul marketing sono: l'ambiente sociale, l'ambiente naturale, la cultura e la tradizione, l'ambiente economico, la tecnologia, il potere legislativo, la struttura della concorrenza.

L'ambiente sociale: il mercato è composto di compratori; chi sono? Fattori caratterizzanti sono: la demografia (aumenta l'età media, diminuiscono le nascite, aumentano gli anziani, aumentano i single, diminuiscono le famiglie e la loro consistenza, aumenta il mercato del ricambio); i redditi (i redditi individuali tendono a crescere); l'occupazione o la disoccupazione che toglie consumatori dal mercato; i cambiamenti territoriali della popolazione, vedi gli USA dove le migrazioni sono una costante o l'Italia dove lo furono nel nostro recente passato.

L'ambiente naturale e le necessità della sua protezione: di qui la nascita di nuovi prodotti *environmental friendly* con i marchi che li contraddistinguono, la progettazione dei prodotti con in mente il riciclo, l'uso di contenitori e di imballaggi di dimensioni più ridotte e riciclabili.

La cultura e la tradizione che caratterizzano i sistemi sociali: così si affermano nuovi "valori" come la cura di se stessi, del proprio corpo, del "sano è bello".

L'ambiente economico: le aspettative e le previsioni di andamento dell'economia influiscono sui livelli di consumo più dell'effettivo andamento. Una prevista riduzione del PIL comporta una più che proporzionale riduzione dei consumi, una "stangata della Finanziaria" produce effetti riduttivi dei consumi e viceversa. Il nuovo consumatore sembra molto più attento al rapporto valore/prezzo, così la "griffe" che nel recente passato aveva un fascino irresistibile, oggi si è ridimensionata.

La tecnologia è una potente forza di cambiamento dei consumi: basta pensare ai PC ed ai consumi indotti (come i CD, il SW, gli abbonamenti a specifici servizi, ecc.), ai semiconduttori che hanno rivoluzionato interi settori produttivi.

⁴ "Introduzione al marketing" di Anna e Giorgio Pellicelli di Sperling & Kupfer Editore



4.3.3 Il piano di marketing

La strategia di marketing è il complesso di azioni coordinate che una impresa realizza per raggiungere i propri obiettivi di marketing relativi ad una linea di prodotti, a un singolo prodotto o a una marca.

La strategia di marketing comprende:

- 1) il **Target market**: l'insieme di compratori potenziali dalle caratteristiche omogenee
- 2) il **Marketing mix**: un insieme di variabili controllate dall'impresa quali il **prodotto**, il **prezzo**, la **distribuzione** e la **promozione** con le quali si intende raggiungere il target market.

Il piano di marketing rende concreta la strategia di marketing; esso recepisce gli obiettivi strategici aziendali e li approfondisce per ciò che concerne la gestione dei prodotti e identifica le fasi ed i tempi necessari per realizzare la strategia di marketing. Le tappe sono: l'analisi delle opportunità, la valutazione e selezione delle opportunità, la segmentazione e selezione del mercato, la definizione delle azioni del marketing mix, il controllo e la valutazione dei risultati.

L'analisi delle opportunità

L'analisi delle opportunità relative ad un certo mercato può essere svolta con un metodo che consente di combinare mercati nuovi ed esistenti con prodotti nuovi ed esistenti secondo la seguente analisi :

| | prodotto esistente | prodotto nuovo |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| mercato esistente | penetrazione di mercato | sviluppo di prodotto |
| mercato nuovo | sviluppo di mercato | diversificazione |

- Penetrazione di mercato: l'impresa cerca di aumentare le vendite con prodotti di cui già dispone e nei mercati in cui è già presente con l'adozione di politiche di marketing più aggressive, ad esempio abbassa i prezzi, fa pubblicità, colloca il prodotto in un maggior numero di punti di vendita.
- Sviluppo di mercato: l'impresa cerca di aumentare le vendite con i prodotti di cui dispone ma in nuovi mercati, ad esempio offrendoli a nuove classi di consumatori o diversificando sull'estero.
- Sviluppo di prodotto: l'impresa vende nuovi prodotti o prodotti modificati o migliorati.
- Diversificazione: è un cambiamento radicale con prodotti nuovi in mercati nuovi.

Le aziende forti sul prodotto, cercheranno prima di sviluppare le opportunità relative ai prodotti; quelle forti sul mercato le opportunità di mercato e solo alla fine entrambi si rivolgeranno alla diversificazione perché è la strategia più rischiosa.

Valutazione e selezione delle opportunità

Si tratta di scegliere quali opportunità sono compatibili con gli obiettivi dell'impresa e con la disponibilità delle risorse: se non ci sono soldi a sufficienza l'opportunità viene lasciata cadere.

Segmentazione e selezione del target

L'azienda deve decidere su quale segmento di mercato intende concentrare le proprie risorse; i segmenti in crescita sono i più appetibili e l'obiettivo è di conquistare una quota di mercato importante. Oggi all'obiettivo della quota si tende a sostituire quello del profitto; non quindi la quota tout court, ma solo se può dare il profitto desiderato.

Marketing mix:

Il passo successivo è la definizione delle strategie specifiche di: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione.

Controllo

È la fase di valutazione dei risultati per vedere se la gestione raggiunge i risultati previsti.

4.3.4 La segmentazione del mercato

Per mercato si intende un gruppo di compratori che hanno attese da soddisfare, hanno risorse disponibili, hanno intenzione di comprare per cui costituiscono una domanda potenziale che l'impresa può alimentare traendone un profitto nel lungo termine.

La domanda base che le aziende si pongono in tema di marketing è: offro lo stesso prodotto con lo stesso marketing mix (prezzo, promozioni, canale di distribuzione) a tutti, oppure individuo parte del mercato e concentro le risorse solo su queste con un marketing mix specifico?



Se scelgo la prima strategia faccio **marketing di massa**; se scelgo la seconda faccio **segmentazione**.

La segmentazione del mercato è un processo che consiste nell'individuare gruppi di potenziali compratori (segmenti) con attese omogenee e nello sviluppare un marketing mix specifico per ciascuno di questi gruppi.

Sono possibili quattro strategie :

1. selezionare un solo segmento composto da compratori con esigenze tra loro omogenee;
2. segmentare il mercato e scegliere due o più segmenti, ciascuno dei quali viene trattato come target distinto che richiede uno specifico marketing mix;
3. segmentare il mercato, scegliere due o più segmenti, fonderli in uno solo e trattarlo con un unico marketing mix;
4. offrire un solo prodotto con un solo marketing mix con cui l'azienda cerca di attrarre il maggior numero possibile di compratori.

Si chiamano *segmenters* le imprese che seguono le prime due strategie, *combiners* la terza, mentre la quarta è il *marketing di massa*.

4.3.5 Vantaggi e svantaggi della segmentazione

I vantaggi della segmentazione consistono nella migliore conoscenza del consumatore e nella offerta di prodotti e servizi più focalizzata, si capisce meglio quando, come e perché cambia la domanda e si possono preparare programmi di marketing che meglio tengano conto delle caratteristiche dei consumatori. In definitiva, si risponde in modo più diretto alle necessità dei consumatori.

Allora facciamo tutti la segmentazione ?

Non è detto. La segmentazione richiede un impegno molto elevato in termini di costi di ricerca, sviluppo e lancio di prodotti; i volumi di vendita possono risultare insufficienti a saturare gli impianti di produzione; i costi di promozione, essendo diversificati per segmento, possono essere più alti; tutto il processo di produzione e di distribuzione si può complicare e costare di più.

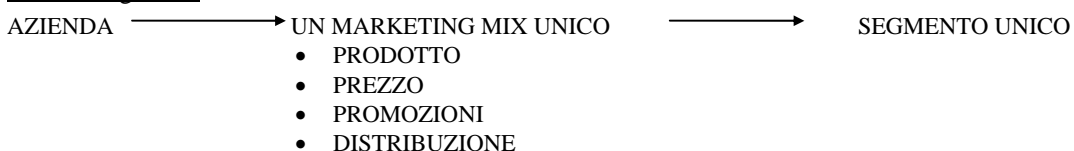
Ma, allora, perché segmentare?

I fattori che hanno favorito il diffondersi della segmentazione sono stati:

- Le nuove tecnologie, che hanno consentito di raggiungere economie di scala anche con impianti produttivi di dimensioni ridotte, con il conseguente abbassamento del livello di investimenti richiesto per lanciare nuovi prodotti. Inoltre l'automazione consente di fabbricare prodotti differenti con lo stesso impianto con limitati costi e tempi di cambiamento. Vedi esempio delle linee di montaggio delle auto in Giappone.
- L'aumento del reddito pro capite e dell'istruzione generano la diversificazione dei prodotti perchè aumenta la capacità di spendere; non solo, si diversificano i gusti dei consumatori e, con l'aumento dei viaggi e degli scambi, si aprono gli orizzonti culturali; in definitiva si creano nuovi mercati di nicchia.
- La concorrenza più intensa, specie nelle fasi di sviluppo del prodotto, si focalizza su segmenti di mercato che crescono e tende ad erodere quote di mercato al leader che per primo ha creato il prodotto; in questo caso la segmentazione è adottata come tecnica di attacco al mercato.


4.3.6 Le strategie di segmentazione

Un solo segmento

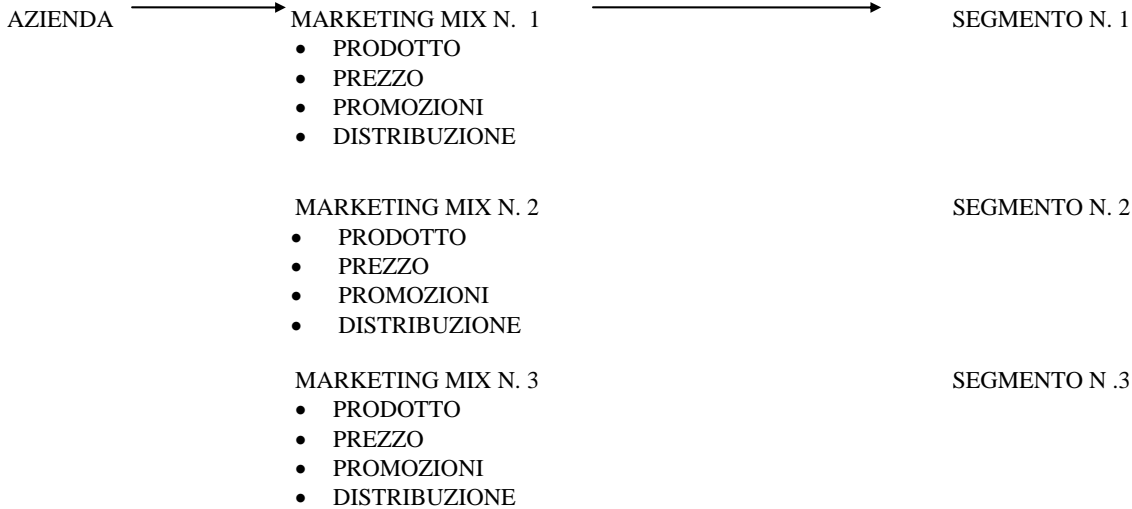


Un esempio è stata la REEBOK nel segmento delle calzature per il tempo libero, dove ha acquisito quote di mercato superiori ai concorrenti perché si è focalizzata solo su questo mercato.

Più conoscenza dei consumatori, più customer satisfaction, ma anche più rischi qualora il mercato dovesse cambiare.

| | | |
|---|--|--|
|  | <p style="text-align: center;">FACOLTÀ DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE, INFORMATICA E STATISTICA</p> <p style="text-align: center;">CORSO DI LAUREA IN INFORMATICA</p> | <p style="text-align: center;">Dispense di “ECONOMIA AZIENDALE” ANNO ACCADEMICO 2011/12</p> <p style="text-align: center;">Docente: <i>Federico Minelle</i> Assistente: <i>Silvia Torrani</i> Tratte da dispense a.a. precc. di R. Boni, F. Minelle, B. Ricca</p> |
|---|--|--|

Più segmenti



Un esempio di **segmentazione multipla** è la COCA COLA che occupa 4 segmenti di mercato :

- cola no diet
- cola diet
- non cola no diet
- non cola diet

Un altro esempio, nel campo delle calzature, è la Valleverde che, nel 1998, ha aggiunto al tradizionale segmento delle scarpe comode, quello delle scarpe per il tempo libero.

I vantaggi sono nella ripartizione dei rischi connessi al cambiamento del gusto dei consumatori ed in certe economie di scala; gli svantaggi stanno negli alti costi in tutta la catena del valore.

Mentre i *segmenters* vanno alla ricerca della diversità, i *combiners* cercano le analogie; lo scopo è di realizzare economie di scala, di ridurre i rischi, di limitare le risorse richieste. Ma la vera spinta viene dalle modifiche che le aziende apportano al marketing mix, cercando di estendere la gamma prodotti ad altri segmenti che abbiano elementi in comune con quelli attuali.

Marketing di massa



Abbiamo visto che il marketing era unico ai tempi ruggenti della industrializzazione e dello sviluppo; ora il marketing unico è possibile solo nella fase iniziale di sviluppo di un prodotto nuovo, quando la concorrenza non c'è ed il consumatore non ha alternative.

Il ragionamento che sta alla base è semplice: si sa che non tutti comprano, ma il programma di marketing cerca di attirare un numero sufficiente di compratori.

4.3.6.1 Come si fa a fare una valida segmentazione?

In primo luogo occorre tenere conto, analizzare e conoscere a fondo molte variabili che incidono sulla segmentazione quali:

- la **demografia**, cioè l'età, il sesso, l'occupazione, il livello di istruzione, i movimenti migratori;
- la **geografia**, si può vendere solo in alcune aree e non in altre, secondo un principio ABC (legge di Pareto);



- la **psicografia**, cioè la tecnica che descrive il comportamento dei consumatori in base alle risposte date ai prodotti, al packaging, alla pubblicità: le tecniche più usate segmentano il mercato secondo le classi sociali, lo stile di vita, la personalità e le attitudini;
- l'**intensità' di acquisto**, perché quasi sempre si verifica questo fenomeno: una % molto bassa di consumatori compra una % alta del prodotto. Questa è la legge di Pareto che dice che il 20% del numero di prodotti genera l'80% delle vendite e viceversa. L'esperienza dimostra inoltre che i grandi consumatori di un prodotto hanno in comune caratteristiche demografiche e psicografiche e sono raggiungibili con gli stessi canali di comunicazione. Le aziende offrono servizi ed attenzioni particolari ai grandi clienti, ma volgono l'attenzione anche agli altri per fidelizzarli e trasformarli in grandi clienti.
- **fedeltà alla marca** perché alcuni clienti sono fedeli al prodotto, alla marca, al punto di vendita; altri invece cambiano continuamente. Se i consumatori sono fedeli l'azienda può studiare come servirli meglio, se sono incostanti l'approccio sarà completamente diverso.

Interpretate le variabili del mercato le **fasi di un processo di segmentazione** sono:

1. definire il *prodotto/mercato*: la risposta viene dalla pianificazione strategica che ci dice qual è il nostro business
2. chiarire le *esigenze* dei potenziali compratori: utilizzando le conoscenze sulle variabili si descrivono il maggior numero di esigenze identificabili nei potenziali consumatori.
3. definire i *profili* dei possibili segmenti: identificate le esigenze dei potenziali consumatori si aggregano consumatori che hanno esigenze e comportamenti simili e si definiscono più segmenti, cercando di descriverli nel modo più analitico possibile per renderli univoci.
4. decidere il *market targeting*: individuati i segmenti si tratta di scegliere quello/i che diventano il target dell'azienda in base a disponibilità di risorse, ciclo di vita del prodotto, differenze profonde di domanda e azione prevedibile dei concorrenti.
5. decidere il posizionamento di mercato: deciso il/i segmenti, come ci si posiziona rispetto ai concorrenti ad esempio rispetto al leader di mercato? Pubblicità comparativa o differenziazione del prodotto (esempi sono Coca/Pepsi, Gillette/Bic, Oreal/Revlon) oppure può posizionare un'idea ad esempio "il mio servizio è migliore" (come fa Avis nei confronti della Hertz).

4.3.6.2 Il sistema informativo per la segmentazione del mercato

E' l'accesso a molte banche dati la vera necessità informativa: esistono aziende specializzate nelle ricerche di mercato, come la Nielsen, che hanno un loro sistema informativo specifico cui consentono di collegarsi a pagamento, un sistema aggiornato sistematicamente che riguarda molti settori economici del mercato, specie dei beni di largo consumo. Talvolta però non c'è una raccolta sistematica dei dati nel segmento che si cerca di definire, allora bisogna supplire con ricerche ad hoc.

4.3.7 Il marketing mix: il prodotto

Il prodotto o il servizio o l'idea sono il fulcro dell'attività di marketing: senza prodotto non è possibile nulla.

4.3.7.1 La pianificazione strategica dei prodotti

Il Boston Consulting Group nel 1970 ha sviluppato una matrice di valutazione delle famiglie di prodotti che possono essere classificati in una di 4 categorie:

| | | | |
|-------------------|-------|------------------|----------------|
| | | Quota di mercato | |
| | | alta | bassa |
| Tasso di sviluppo | alto | STARS | QUESTION MARKS |
| | basso | CASH COWS | DOGS |

- **STARS**: il mercato è in forte sviluppo e l'impresa controlla una quota elevata del mercato; per mantenere questa posizione o sviluppa un nuovo prodotto o aggredisce nuovi segmenti di mercato, ma occorrono mezzi finanziari adeguati per finanziare aumenti di capacità produttiva, spese di pubblicità e capitale circolante.



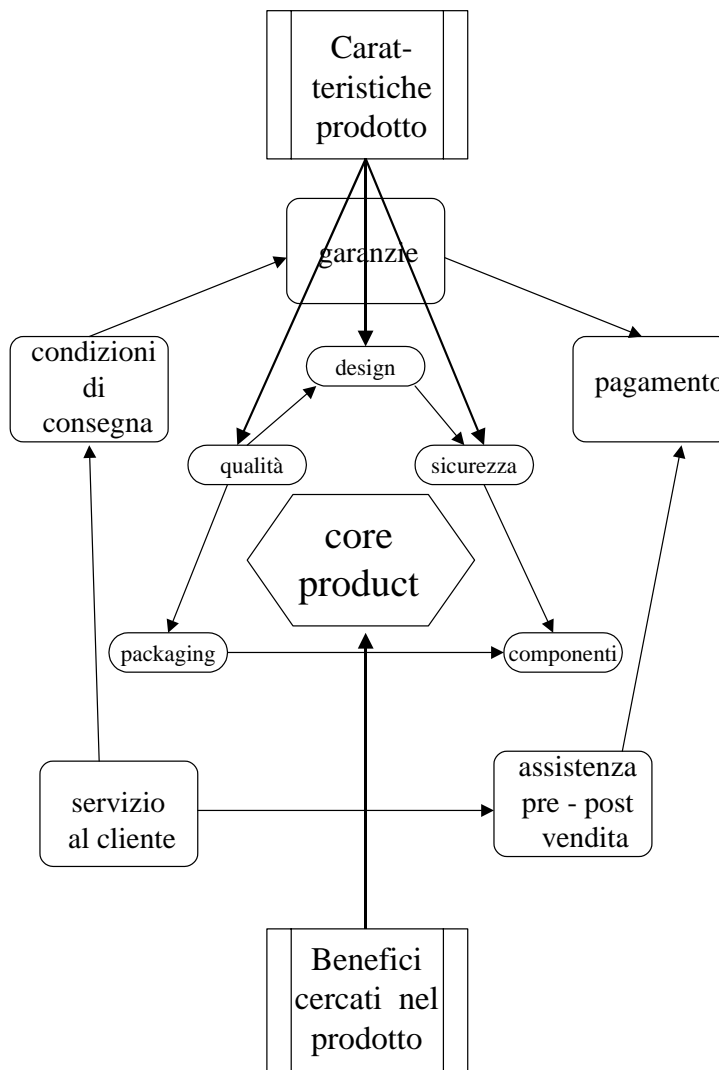
- CASH COWS: l'azienda può generare risorse finanziarie perché ha una quota di mercato alta in un mercato a lento sviluppo che non richiede alti investimenti.
- DOGS: basso sviluppo e bassa quota impongono di non fare investimenti in questo settore e, caso mai, di abbandonarlo.
- QUESTION MARKS: bassa quota in un mercato in forte sviluppo; l'azienda realizza modesti profitti e cash flow mentre invece dovrebbe fare forti investimenti per conquistare quote di mercato: se trova i finanziamenti si potrà arrivare a dei prodotti stars, se no è meglio abbandonare.

4.3.7.2 Il prodotto

Per **prodotto** s'intende qualsiasi bene o servizio o idea scambiato sul mercato che può rispondere alle esigenze di un consumatore.

È tutto quanto il consumatore desidera quando decide per l'acquisto.

È una definizione ampia come descrive il seguente grafico:



- **core product**: cosa acquista effettivamente il compratore? Ad esempio un ristorante alla moda cosa vende: una cena, un luogo d'incontri, un'atmosfera?
- **caratteristiche**: nella realtà il prodotto è costituito da caratteristiche, attributi, prestazioni tangibili o intangibili che a seconda dei casi sono il design, la sicurezza, la varietà, il packaging.
- **servizio al cliente**: è la risposta alle attese del cliente.



Se uno acquista un mobile costoso si attende di essere assistito nel collocarlo nel posto migliore del suo arredamento, un trasporto ed una installazione accurata, tempi rispettati nella consegna e dilazioni di pagamento.

Se invece uno acquista ad discount che vende a prezzi stracciati, si aspetta di comprare un intero cartone di merce, di portarsela alla cassa ed a casa.

I principali attributi di un prodotto sono:

- Il *design*, fondamentale ad esempio per beni come l'abbigliamento, l'auto, ecc.;
- I *materiali*, importanti per l'abbigliamento, si pensi alle differenze tra un capo in lana o in cotone o in seta o in fibra sintetica e per i beni strumentali;
- la *qualità*, intesa come la capacità di dare le prestazioni attese per la durata di tempo di vita utile del prodotto;
- la *sicurezza*, fondamentale per automobili e strumenti ed attrezzi per la casa o per il lavoro;
- la *gamma*, importante ad esempio per i computer per passare da una configurazione ad un'altra senza costi eccessivi di trasmigrazione, ecc.

4.3.7.3 La classificazione dei prodotti

I prodotti sono classificabili come:

- **beni di consumo** acquistati da persone o famiglie distinti in
 - beni di largo consumo: acquisti frequenti, volumi alti, margini bassi, ad esempio beni alimentari o di igiene della persona di prima necessità;
 - beni di consumo di qualità e prezzo elevati: rivolti a segmenti specifici di mercato, volumi bassi, margini alti ad esempio capi di moda, specialità alimentari, ecc.,
 - prodotti specializzati: ben conosciuti dal compratore che dedica tempo per cercare "quel" prodotto, ad esempio una moto di marca, un hi-fi, ecc.
- **beni strumentali** acquistati dalle imprese per trasformarli od utilizzarli nel processo produttivo distinti in :
 - materie prime, acquistate per essere trasformate in semiprodotto o prodotti finiti;
 - parti componenti, acquistate per essere assemblate in semilavorati o prodotti finiti;
 - attrezzature e macchinari per essere impiegati nel ciclo produttivo;
 - materiali di fornitura, supplementari al processo produttivo, come olii, lubrificanti, grassi, ecc.
- **servizi** definiti come la prestazione derivante da un'attività di persone o di organizzazioni o dalla disponibilità temporanea di una macchina o di una attrezzatura o di un prodotto:
 - prestazioni di persone o di organizzazioni, ad esempio i servizi di pulizia degli uffici o i servizi mensa;
 - disponibilità di un prodotto, godere del possesso senza la proprietà come nel leasing che consiste nell'assicurare il possesso di un bene, sganciato dalla sua proprietà, attraverso il pagamento di quote periodiche. Il leasing permette alle imprese di poter utilizzare un bene di investimento senza pagarlo tutto all'inizio, ma ratealmente, e di riscattarlo, cioè di comprarlo, alla fine di un periodo di tempo stabilito;
 - disponibilità di una attrezzatura, es. auto a noleggio.

4.3.7.4 I prodotti di marca

Per **marca** s'intende un nome, una parola, un simbolo, un disegno o una combinazione di questi aventi lo scopo di identificare un prodotto o un servizio di un venditore o di un gruppo di venditori e renderli differenti da quelli dei concorrenti. Ad esempio: Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Innocenti sono tutte marche della Fiat Auto.

La marca viene adottata quando il venditore vuole:

- differenziare il prodotto, specie se sul mercato sono presenti prodotti simili (esempio la pasta Barilla o Buitoni);
- identificare il prodotto in modo da facilitare la comunicazione, in effetti è difficile fare pubblicità o promozione se il prodotto non è facilmente identificabile, perchè se si riesce a convincere il consumatore e questi non riesce ad individuare rapidamente il prodotto, sono soldi persi;
- consentire di aumentare il controllo sui canali di distribuzione, se il consumatore vuole "quella marca", il venditore è costretto a tenerla sugli scaffali;
- consentire di estendere i successi ottenuti per un prodotto ad altri prodotti appartenenti alla stessa gamma, cioè alla stessa famiglia.

I vantaggi per il compratore sono, oltre la facilità di trovare il prodotto desiderato, soprattutto una garanzia di qualità.

La **private label** è la marca adottata dai distributori, fatto che si verifica frequentemente ai giorni nostri.

Molti supermarket hanno prodotti loro ad esempio la COOP, la GS, la SMA, ecc.

Perché questa politica? Sostanzialmente sono tre i motivi:

- un maggior margine, tenuto per sé e non trasferito al produttore;



- un maggior potere nei confronti dei produttori , è costante la guerra fra produttori e distributori;
- una integrazione maggiore tra produttore e distributore nell'organizzazione e nei sistemi informativi.

Non è solo una strategia decisa dal distributore, può esserlo anche per il produttore: esistono dei produttori che dismettono totalmente la distribuzione perché diventano i produttori di più distributori. Ad esempio la Celatose produce prodotti per igiene e salute con le marche Johnson & Johnson e delle maggiori catene di ipermercati europei ed ha in totale solo 25 clienti.

4.3.7.5 Il packaging

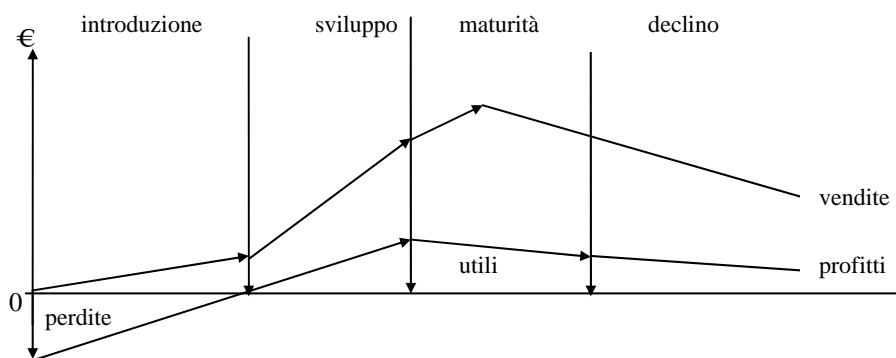
Per *packaging* si intende l'attività che riguarda la scelta, il disegno e la produzione di quanto contiene o avvolge un prodotto. L'importanza è cresciuta con l'avvento del self service, dove l'apparenza gioca un ruolo importante nell'attimo della scelta, in assenza di un "consigliere" qual era il dettagliante.

Il packaging ha le funzioni di proteggere, differenziare, richiamare l'attenzione e semplificare la distribuzione.

In ultimo, l'attenzione oggi è molto concentrata sulle conseguenze ambientali del packaging, dopo le pressioni degli ambientalisti e delle associazioni dei consumatori: oggi l'accento è posto sulla riduzione e sulla degradabilità dei materiali di packaging.

4.3.7.6 Il ciclo di vita dei prodotti

I prodotti nascono, vivono e muoiono: hanno un ciclo di vita in quattro stadi.



Nella fase di **introduzione** siamo al livello pionieristico, l'azienda è sola sul mercato e deve provare la validità del prodotto (un prodotto su dieci avrà successo). Gli investimenti sono forti e le vendite crescono lentamente: siamo nella fase delle perdite, non dei profitti.

Nella fase dello **sviluppo**, se l'azienda ha centrato il prodotto, le vendite crescono rapidamente e producono alti utili perché i prezzi sono alti, mancando la concorrenza; solo al termine dello sviluppo la concorrenza si farà sentire.

Nella fase di **maturità** la domanda rallenta perché diversi sono gli offerenti sul mercato, i prezzi tendono a scendere perché molti hanno costruito capacità produttiva e devono vendere per recuperare gli investimenti. L'azienda che aveva lanciato il prodotto per prima deve difendersi, migliorando e innovando il prodotto, spendendo in pubblicità ed in promozione, ma poiché così fanno tutti, il profitto comincia a declinare.

Nella fase di **declino** vendite ed utili scendono, anche se non si azzerano ancora: ad un certo punto è meglio cessare di spendere in promozione per sostenere il prodotto e dirottare le risorse ai prodotti nuovi.

4.3.8 Il marketing mix: il prezzo - la promozione - i canali di distribuzione

Dopo che l'impresa ha messo a punto il **prodotto** vanno definite le altre componenti del marketing mix: **prezzo**, **distribuzione** e **promozione** con le quali si intende raggiungere il target market.

4.3.8.1 Il prezzo

Fissare i prezzi è un'attività difficile: se sono troppo alti si perde clientela e fatturato; se sono troppo bassi si perde utile e si indebolisce l'azienda.

Nella teoria gli economisti hanno sempre amato il tema dei prezzi e lo hanno studiato in tutte le situazioni: dal mercato concorrenziale perfetto all'oligopolio, al monopolio (esiste una vasta letteratura al riguardo).

Nella pratica, le tecniche utilizzate fanno riferimento a tre parametri di riferimento:



- Il **costo pieno** del prodotto aumentato di una percentuale fissa per tutti i prodotti o per una gamma o specifica per ogni prodotto; ad esempio costo industriale di 1.500 lire, più costi generali di 300 e commerciali di 400 uguale costo pieno di 2.200 lire; aumento per guadagno sperato del 35%: arrivo ad un prezzo di 2.970 lire.
- il **costo incrementale** o marginale, aumentato dell'utile possibile; ad esempio l'azienda lavora a capacità di budget, si presenta l'occasione di una vendita addizionale, fuori territorio tale che non influisce sul resto delle vendite, per un certo volume di prodotto: costo industriale 1.500 più spese commerciali di 400 uguale costo marginale di 1.900; aumento per guadagno del 35%: arrivo ad un prezzo speciale di 2.565 lire.
- il **prezzo della concorrenza**, eventualmente corretto da considerazioni su qualità, servizio, packaging, ecc. che possono differenziare il nostro prodotto; perciò si ritiene giustificato chiedere un prezzo diverso che il consumatore può accettare.

Spesso il processo avviene per tentativi, verificando quali sono le reazioni del mercato e della concorrenza. Inoltre deve essere fasato con altri parametri, quali lo stadio di sviluppo del prodotto e le fasi della congiuntura:

- domanda forte: margine più alto;
- domanda debole: limatura dei prezzi per sostenere i volumi.

4.3.8.2 La promozione

La promozione è un'attività di comunicazione del marketing che ha tre scopi: informare sull'esistenza di un prodotto, ricordare al consumatore bombardato da mille messaggi tende a dimenticarlo, persuadere della bontà rispetto alla concorrenza.

Le forme con cui si realizza sono diverse :

- la vendita mediante personale che visita i potenziali compratori e comunica con loro
- la pubblicità che utilizza i media a più o meno grande diffusione
- la vendita promozionale con incentivi , dimostrazioni sull'uso , seminari , mostre
- la propaganda che usa i media in modo indiretto facendo citare il prodotto in articoli o film

Ricordiamo che la comunicazione è un processo tra un emittente ed un ricevente :



- Esempio di processo comunicativo pubblicitario di un detersivo:
 - Tutti amano le cose pulite
 - Bianco vuol dire pulito
 - Esistono prodotti chimici che consentono di far risaltare il bianco di un capo già bianco
 - E' possibile metterli in un prodotto specifico
 - X li contiene, vedi ci sono i pallini blu
 - Se vuoi usare biancheria veramente pulita devi comprare X

Dove indirizzare la promozione ?

Ci sono due strategie possibili: quella del *push* e quella del *pull*.

- La strategia del *push*, cioè di spinta, punta sui distributori affinché spingano un prodotto con l'esposizione migliore, dandogli più spazio sugli scaffali, mettendo messaggi sul punto vendita ecc.: ai distributori vanno gli incentivi ed i premi.
- La strategia del *pull*, cioè di tiro, punta sui consumatori finali affinché richiedano il prodotto. Viene quindi lanciato il messaggio promozionale a tutto il mercato con comunicati trasmessi attraverso vari media.

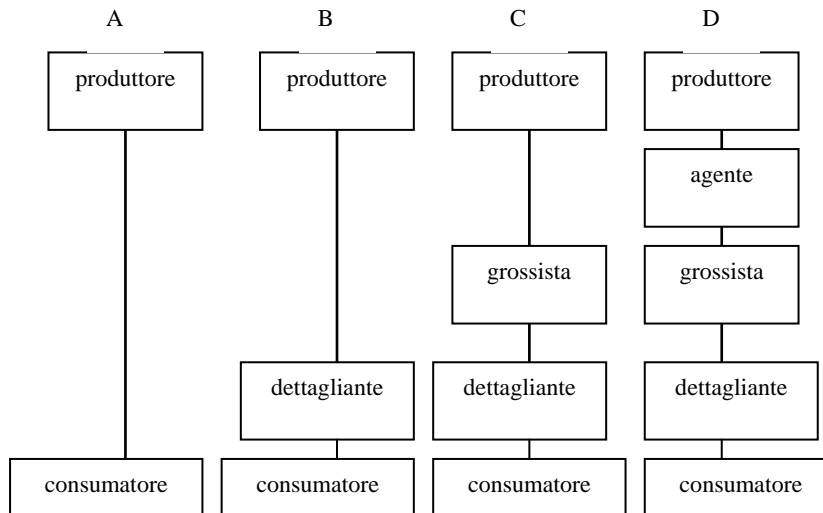
4.3.8.3 I canali di distribuzione

Per canale di distribuzione s'intende il percorso seguito dai prodotti per passare dal produttore al consumatore secondo le logiche:

- dei movimenti fisici del prodotto,
- dei cambiamenti di proprietà,
- della successione degli intermediari che operano nel passaggio tra il produttore ed il consumatore.



Lo schema classico dei canali di distribuzione è il seguente:



Il canale A è senza intermediari, diretto o corto: è quello del produttore che vende per corrispondenza (ad esempio Olio Carli che vende solo per corrispondenza) o tramite una rete diretta di venditori (es. IBM per i grandi computer). Il grande vantaggio sta nel maggior margine per il produttore e nel controllo diretto del cliente; il produttore deve però deve strutturare una propria rete di vendita, che costa.

Perché gli altri canali B C D hanno degli intermediari? A cosa servono? Quali funzioni svolgono? La loro funzione può essere ampia; possono:

- stimolare la domanda con attività promozionali
- trasportare le merci dalla fabbrica al centro di vendita o intermedio
- accumulare le scorte, si pensi ai prodotti pasquali o natalizi dove la produzione è costante su più mesi, mentre il consumo è concentrato in poche settimane,
- frazionare in lotti, comprando grandi quantità di merce e suddividendola in lotti utili per il consumatore finale
- creare un assortimento con merci di diversi produttori
- finanziare il canale: società finanziarie o con liquidità possono essere interessate ad impiegare il loro capitale per finanziare i magazzini ed i crediti verso i clienti
- assicurare una competenza specialistica della distribuzione diversa da quella della produzione, si pensi alla catena del freddo per numerosi prodotti alimentari, che richiedono trasporti specifici, magazzini ad hoc.

4.3.9 Le sfide della moderna distribuzione

Le forze che hanno cambiato il sistema di distribuzione, a partire dalla fine degli anni '90 sono state:

- l'azienda *customer oriented*, maggiormente focalizzata sul cliente;
- la diminuzione dei dettaglianti, in parallelo con lo sviluppo degli ipermercati e dei supermarket;
- la necessità di integrare prodotti e servizi per soddisfare i consumatori.

Ciò ha portato a cambiare i canali di distribuzione per accorciare la catena produttore - consumatore.

Tuttavia, a causa dei costi rilevanti della distribuzione (costa troppo coprire tutto il mercato con vendite dirette) rimangono quasi sempre degli intermediari, almeno per le vendite ai clienti B e C.

Le aziende hanno però mutato atteggiamento nei confronti degli intermediari, con programmi di *fidelizzazione* che vanno dal tenerli informati sulle novità, alla formazione permanente, ai programmi di promozione condivisi con loro e non solo.

Altri cambiamenti significativi per ridurre i costi, i tempi e servire meglio i clienti: le aziende di marca si sono associate per studiare forme innovative di distribuzione.

La pressione dei *discount* che le ha costrette a ridurre i prezzi, le ha spinte ad adottare approcci innovativi per recuperare sui costi.



Un ulteriore stimolo è stato dato infine dalle vendite via internet, che hanno avuto un pesante impatto sul sistema distributivo, di cui sono diventate addirittura un elemento di crisi (in America i centri di vendite, le "Mall", hanno subito una forte riduzione delle vendite, anche del 15 - 20 %).

Per rispondere a queste sollecitazioni si sono sviluppate nuove forme di marketing e nuovi tipi di offerte commerciali.

4.3.10 Le nuove forme di marketing

Negli ultimi anni si sono delineate le nuove forme di marketing sotto riportate.

4.3.10.1 Web marketing

La rete è entrata nel mondo del marketing e Internet ne ha rivoluzionato i concetti perché le sue potenzialità d'interazione hanno permesso il contatto diretto tra chi compra e chi produce, in maniera molto più trasparente, veloce e diretta rispetto al passato.

Il Web-Marketing può essere considerato come l'insieme di tutte le azioni che hanno come mezzo di attuazione il Web; serve a dare risalto a un sito, ad una promozione, ad una marca; permette di trovare nuovi clienti, fidelizzare quelli acquisiti e pubblicizzare prodotti e servizi.

Con Web-Marketing si indica però, principalmente, l'utilizzo del Web (sito internet, ricerche in rete, richieste d'informazioni, interazioni tra cliente e azienda, ecc.) per la comunicazione diretta con il cliente e per la raccolta di informazioni che confluiscono in un sistema informatico, il cui elemento centrale è un database in grado di raccogliere, gestire, elaborare e generare informazioni, in grado di creare valore per il cliente, essenziali per la competitività e la sopravvivenza dell'azienda che, attraverso il dialogo, capisce cosa vuole il consumatore, quali sono le sue esigenze, i suoi bisogni e può capire se i suoi prodotti sono ancora "nel mercato" o stanno diventando "obsoleti".

4.3.11 I nuovi tipi di offerte commerciali

Vediamo adesso alcune proposte innovative che si basano sulla combinazione originale di diverse tecniche.

4.3.11.1 Marketing e reingegnerizzazione dei processi

Combinare tecniche di marketing e di reingegnerizzazione dei processi è stato un nuovo modo di affrontare il problema di fornire prodotti innovativi a prezzi competitivi. È quanto ha fatto IKEA con l'approccio del disegno rovesciato.

Gli specialisti del marketing lanciano il messaggio che IKEA può offrire funzionalità e qualità a un prezzo basso perché i suoi progettisti sanno guardare al design da una prospettiva diversa. A questo punto il marketing si intreccia con il business process reengineering perché il messaggio che vuole sorprendere il **consumatore** diventa:

- i designer non adattano la produzione al design del prodotto, ma creano progetti che tengono già conto dei criteri di produzione, della funzione del prodotto e del suo prezzo finale;
- il processo di ricerca di soluzioni efficienti stimola la creatività perché progettare senza badare ai costi è più semplice, mentre ideare soluzioni efficienti mantenendo intatti requisiti di qualità e di funzionalità richiede maggiore inventiva.

Esempi: Una tazza disegnata con una piccola interruzione del bordo circolare del fondo per permettere l'eliminazione dell'acqua della lavastoviglie dal fondo della tazza

Una sedia a dondolo in materiale composito (plastica e fibra di legno), venduta in un pacco piatto e smontata in sei pezzi che si montano senza bisogno di viti o attrezzi, semplicemente a innesto, con pochi *clic*. Messaggio: "l'idea in un clic"; i designer studiano, fin dal progetto, le tecniche migliori per rendere facile il montaggio.

4.3.11.2 Marketing & Customer Satisfaction

A **Milano il Fashion Innovation Center**, specializzato nella gestione dei processi di customer experience per il sistema moda (fa capo alla società di consulenza Accenture), ha messo a punto tecnologie innovative con l'obiettivo di creare un'interazione più efficace con il cliente, trasformandola in uno strumento di fidelizzazione e migliorando l'efficienza del Centro Moda.

Le tecnologie ad alto contenuto innovativo che sono state introdotte in questo Shop Tech d'avanguardia, sono:

- **Special welcome** - un benvenuto personalizzato permette di riconoscere il cliente al suo ingresso nello shop e attiva una serie di servizi mirati per coinvolgerlo subito nell'esperienza d'acquisto.
- **Brand exciting** - scaffali interattivi consentono di associare ad un oggetto (ad esempio: una borsa) informazioni digitali grazie a display che mostrano video o immagini.



- **Fill your look** - Specchi intelligenti suggeriscono possibili abbinamenti con un capo di abbigliamento e, quando lo si indossa, scattano foto che si possono inviare a un familiare o a un amico per avere un consiglio in diretta. In aggiunta a questi supporti high tech il percorso all'interno del negozio è studiato per accompagnare il cliente, dall'arrivo all'uscita, in tutte le fasi del processo d'acquisto.

A **New York** la maison americana **Polo Ralph Laurel**, durante gli US Open di tennis del 2006, ha offerto alla clientela del suo flagship store di Madison Avenue, 888 la possibilità di fare **“Window shopping”**, cioè shopping interattivo, 24 ore al giorno, 7 giorni su 7. Quando il negozio era chiuso, i clienti potevano fare acquisti digitando gli ordini sulla vetrina che fungeva da schermo (touch screen) di computer. La procedura di acquisto era la stessa utilizzabile accedendo al sito della società: pagamento dei prodotti con carta di credito e consegna tramite corriere.

4.3.12 Il sistema informativo di marketing

Come abbiamo accennato è chiaro che gestire i clienti, i prodotti, i canali, i prezzi e le promozioni richiede informazioni continuamente aggiornate, per operare e decidere, e informazioni di sintesi, per capire come sta andando la gestione complessiva delle vendite ed avere la possibilità di effettuare cambiamenti del marketing mix.

Questo è il compito del sistema informativo di marketing, che è uno dei sistemi più importanti e più complessi dell'azienda.

L'innovazione in questo settore è stata massiccia con l'uso di *bar code* per leggere i codici prodotto, dei personal computer portatili ai venditori, agenti, intermediari per ottenere input in tempo reale e dati affidabili, magazzini automatizzati per la gestione degli stock di vendita ecc.

Con l'introduzione dell'euro, dal 1° gennaio 2002 ed il conseguente cambiamento dei prezzi, è stata introdotta la gestione in parallelo dei prezzi in lire ed euro.

Una nuova frontiera si è aperta con l'introduzione della RFID (Radio Frequency Identification), una tecnologia innovativa che utilizza un segnale a radiofrequenza per l'identificazione automatica di oggetti dotati di “etichette intelligenti” (smart tag), che contengono informazioni interrogabili e aggiornabili e che sono in grado di operare senza la necessità di alcun contatto fisico o ottico.

Il suo utilizzo nella grande distribuzione, per ora ancora limitato, porterà una drastica riduzione delle code alle casse in quanto eliminerà la necessità di leggere i “codici a barre” dei prodotti da parte del personale addetto, che si limiterà a registrare e incassare l'importo indicato dai sistemi di rilevazione prezzi, attivati dagli acquirenti al momento della scelta dei prodotti.

Abbiamo visto infine come si è sviluppato l'utilizzo del web per raccogliere informazioni e comunicare con la clientela al fine di sentire il polso del mercato e muoversi tempestivamente se i prodotti cominciano a diventare obsoleti.

Spesso inoltre le informazioni disponibili vengono integrate con ricerche specifiche o con dati forniti da Società specializzate nelle analisi di mercato, come la Nielsen.

Il risultato di questa continua evoluzione è che il sistema informativo di marketing è uno dei più aggiornati dell'azienda e le aziende marketing oriented lo considerano un sistema strategico su cui continuare ad investire.

4.3.13 Il cliente prima di tutto

Non c'è azienda che non dichiari di perseguire la customer satisfaction. Ma, in concreto, cosa viene fatto? Ecco alcuni esempi di approccio positivo alla soddisfazione del cliente.

- Valutazione formale della propria performance, attraverso indagini periodiche e misurazione sistematica dei principali parametri, quali: puntualità, rapidità e completezza delle consegne; numero e tipologia dei reclami; numero dei resi, ecc.
- Costituzione di gruppi di lavoro misti con i principali clienti, attivata da alcune aziende leader per sviluppare congiuntamente soluzioni ai principali problemi di interfaccia
- Riorganizzazione del processo di gestione degli ordini, per servire meglio ogni segmento di clientela, integrando e responsabilizzando tutte le funzioni aziendali interessate (commerciali, distributive e amministrative) sul livello di servizio erogato. In questo modo si dà al cliente una interfaccia unica ben identificata e si crea un nucleo di persone altamente motivate che diventa portatore delle necessità del cliente
- Sviluppo di sistemi informativi capaci di dare online una visibilità completa dello stato di un ordine, in tutti i suoi aspetti produttivi, distributivi ed amministrativi: a domanda telefonica di un cliente l'operatore è in grado di comunicare tutte le informazioni. Inoltre i sistemi stessi sono in grado di monitorare in continuo la performance dei principali parametri di efficacia e di efficienza del servizio.



4.3.14 Marketing e Psicologia

Il marketing è un'affascinante disciplina centrata sul legame più forte che esiste tra le persone, quello che le spinge a dare e prendere qualcosa l'una dall'altra, a cercare, a sognare, a immaginare, a volere, a cedere proprie risorse in cambio di oggetti di desiderio.

Una analisi viene fornita da Daniele Trevisani nel suo libro: **Psicologia di Marketing e Comunicazione** - "Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management" - Franco Angeli Editore - Milano 2002⁵ Trevisani punta esclusivamente sul rapporto psicologico e personale tra fornitore e cliente.

Quote e numeri spariscono di fronte alla psicologia del produttore, del venditore, del consumatore, del decisore aziendale

L'acquisto non è solo un banale atto con cui ci si procura qualcosa di cui si ha bisogno, ma è un'azione simbolica con cui si costruisce la propria immagine sociale e la propria relazione con gli altri. L'acquisto è quindi solo l'atto emblematico e conclusivo di tutto un processo articolato e complesso, come è complessa la natura umana vista nella sua interezza.

4.4 LA PRODUZIONE

4.4.1 Il ruolo della produzione

Vediamo adesso qual'è il ruolo della produzione e quali relazioni ha con il marketing e la progettazione.

4.4.1.1 Le interrelazioni tra produzione, marketing e progettazione

Il lancio di un nuovo prodotto passa attraverso alcune fasi; vediamo quali sono e chi fa, che cosa.

- Fase 1: l'ideazione del prodotto:
 - il marketing identifica le necessità del potenziale cliente e sviluppa un'idea / concetto commerciale di prodotto
 - l'ufficio progettazione sviluppa un concetto di prodotto in termini di prestazioni, materiali e qualità
- Fase 2: la definizione delle specifiche del prodotto:
 - il marketing identifica gli usi del prodotto, le specifiche commerciali (quali caratteristiche deve avere il prodotto per essere appetibile agli occhi del cliente) ed i canali di distribuzione
 - la progettazione sviluppa le specifiche tecniche (quali caratteristiche di composizione deve avere il prodotto)
 - la produzione sviluppa le specifiche di produzione: quali attrezzature, utensili e metodi sono necessari per costruire il prodotto
- Fase 3: la messa a punto di un prototipo e le prove:
 - il marketing effettua le prove su un gruppo di consumatori
 - la progettazione esegue le prove tecniche di laboratorio
 - la produzione fa i test sulle attrezzature, gli utensili ed i metodi
- Fase 4: l'avvio alla produzione:
 - la progettazione emette le specifiche definitive per la produzione
 - la produzione addestra il personale ed avvia i primi lotti di produzione per le prove pratiche

4.4.1.2 Funzioni della produzione

La produzione ha questi compiti e responsabilità:

- produrre le quantità richieste di prodotto secondo le specifiche tecniche definite dalla progettazione, secondo i requisiti di qualità richiesti, nei tempi richiesti e con i costi programmati: sono quindi obiettivi di quantità, di qualità ed economici;
- gestire gli impianti ed i macchinari di produzione mantenendoli in esercizio mediante la manutenzione degli stessi;
- produrre o far acquistare le attrezzature, gli stampi e gli utensili necessari al processo produttivo.

⁵ v. anche: Matteo Motterlini - "Economia Emotiva" Rizzoli, Milano 2006



4.4.1.3 Alcune definizioni relative alla gestione della produzione

Una considerazione introduttiva: si tratta talvolta di definizioni relative; ciò che è prodotto finale per un produttore diventa componente d'acquisto per quello successivo nella catena completa di produzione per arrivare al mercato finale.

- **Materie prime:** sono i materiali grezzi che entrano nel ciclo di produzione per essere trasformati in semilavorati o in prodotti finiti, es. ferro e carbone che diventano barre di acciaio.
- **Componenti:** sono pezzi identificabili singolarmente come, ad es. dadi, viti, bulloni, molle, interruttori, ecc.
- **Sub assemblati:** un insieme di componenti che costituiscono una parte intermedia di un gruppo assemblato.
- **Gruppi assemblati:** insieme di componenti e di subassemblati che hanno subito un processo di montaggio intermedio rispetto al prodotto finito.
- **Componenti, sub assemblati e gruppi** hanno due mercati: quello del prodotto che concorrono a formare e quello della manutenzione per la sostituzione dei pezzi rovinati, il cosiddetto after market.
- **Prodotto finito:** il risultato finale del processo produttivo es. l'automobile o il frigorifero o la lavatrice
- **Specifico:** si dice di un componente che si trova in un solo prodotto
- **Standard o comune:** si dice di un componente che si trova in più prodotti
- **Classificazione ABC :** è una particolare applicazione della legge di Pareto che suddivide i materiali in 3 classi:
 - classe A: i materiali che rappresentano il 5% in numero ed il 70% in valore espresso in consumi
 - classe B: i materiali che rappresentano il 15% in numero ed il 20% in valore di consumo
 - classe C: i materiali che rappresentano l'80% in numero ed il 10% in valore di consumo
- **Il lead time o tempo di riordino:** è il tempo necessario per il riapprovvigionamento di un materiale dal fornitore o dalla produzione (ad es. 5 settimane di tempo dal momento in cui emetto un ordine).
- **Punto di riordino:** è la quantità di materiale a magazzino il cui raggiungimento fa scattare l'ordine al fornitore o alla produzione.
Ad esempio se il consumo di un componente, un dado, è di 50 pezzi la settimana ed il tempo di lead time è di 5 settimane, il punto di riordino è di 250 pezzi. Quando la scorta di magazzino scende a 250 pezzi devo riordinare il materiale che arriverà tra 5 settimane, esattamente quando la scorta sarà a zero.
- **Scorta di sicurezza:** è la quantità di materiale che tengo a magazzino per prevenire eventuali ritardi del fornitore.
Ad es. se penso che il rischio massimo è di 2 settimane, allora la scorta di sicurezza sarà di 100 pezzi pari al consumo di due settimane che si aggiungono al punto di riordino. Ciò significa che, se tutto va bene e non ci sono ritardi, quando un materiale ordinato arriverà a magazzino, la scorta sarà di 100 pezzi. La scorta di sicurezza è un costo che si sostiene per far fronte agli imprevisti.
- **Il lotto di riordino di acquisto o di produzione** è la quantità che si ordina (ad es. 1000 pezzi) ed è funzione del costo del materiale, del costo di trasporto, delle dimensioni, degli imballaggi, della politica di gestione dei materiali, ecc.
- **Tempo di attrezzaggio** è il tempo necessario per smontare lo stampo e per rimontare il nuovo: in questo tempo la produzione è ferma. Questo tempo influenza la grandezza del lotto di produzione: tanto più è lungo il tempo di cambiamento dello stampo, tanto più grande è la convenienza a fare dei lotti grandi.
- **Centro produttivo:** è il raggruppamento di attività produttive omogenee automatiche, una o più presse, o manuali, una linea di montaggio manuale.
- **Ciclo di lavoro:** è l'indicazione dei centri produttivi che devono intervenire per eseguire la produzione secondo la sequenza necessaria e del tempo di lavorazione stimato, macchina o manuale.
- **Distinta base:** è l'elenco dei componenti, sub assemblati o gruppi che compongono un prodotto, dei legami che intercorrono fra di loro e delle quantità richieste.

4.4.2 La gestione della produzione: il metodo occidentale

4.4.2.1 La gestione tradizionale

La gestione della produzione è la gestione sia dei materiali sia dei carichi di lavoro per le macchine e per gli operai. Prima dell'adozione dei computer era fatta in molto semplice e si basava su pochi criteri.

Gestione dei materiali

Era basata essenzialmente sul criterio A B C.



I materiali di classe A, quelli molto costosi ed in numero limitato, erano gestiti e controllati *uno per uno* ed il loro fabbisogno era determinato in funzione del programma di produzione. Ad esempio, se del componente x ne occorrono 5 per ogni prodotto finito ed il piano di produzione prevede 100 prodotti nel mese di gennaio, ne consegue che devo ordinare 500 pezzi del componente x in tempo perché arrivino per l'uso in produzione nel mese di gennaio. Ognuno di questi componenti viene seguito individualmente con una scheda di controllo.

In definitiva compro solo quei componenti di cui ho bisogno; non tengo *scorte a magazzino*.

I materiali di classe B, quelli mediamente costosi, erano gestiti a magazzino con il metodo del *Punto di Riordino* ed a *scorta minima* ed erano seguiti individualmente con schede tenute manualmente: era quindi possibile avere un inventario numerico di quanto esisteva a magazzino.

I materiali di classe C, quelli numerosi e poco costosi, erano gestiti a magazzino con il metodo del "punto di riordino" ed a "scorta minima", ma senza tenere una scheda di magazzino quindi la loro gestione era solo fisica, cioè "visiva". Sullo scaffale di magazzino c'era una scheda che identificava il materiale mediante il suo codice ed indicava le quantità da ordinare (es. un lotto di 5000), in genere un quantitativo abbondante perché comunque di basso valore, e fisicamente in un contenitore a parte era tenuta la scorta di sicurezza, mentre anche il punto di riordino era gestito con un separatore fisico. Si trattava di una gestione in un certo senso approssimata, ma con una sua logica.

gestione dei centri di lavoro

La gestione di macchine o squadre di operai era governata da metodi e dai tempi elaborati da appositi uffici costituiti da ingegneri, che analizzavano la produzione e ne codificavano le modalità di esecuzione. La tradizione era di derivazione dal Taylorismo. Ogni macchina ed ogni squadra veniva controllata misurando la produzione fatta, raffrontandola con i tempi assegnati.

L'intera gestione era raffigurata su grandi tabelloni su cui venivano indicati i centri di lavoro e, su schedine mobili, gli ordini di lavoro che venivano spostate man mano che il lavoro avanzava.

Quasi sempre si accompagnava con la retribuzione a *cottimo* del lavoro, cioè in base alle quantità effettivamente prodotte e crescente con le stesse.

4.4.2.2 La gestione MRP (Material Requirements Planning)

Con l'avvento dei computer e della conseguente grande capacità di calcolo si è affermato questo metodo di gestione fortemente deterministico secondo questi principi:

- l'avvio è dato dalla formulazione di un piano di produzione su base mensile con un orizzonte di 5 o 6 mesi derivato dalle previsioni di marketing confrontate con le disponibilità di magazzino;
- i data base materiali e lavorazioni contengono i dati relativi alla composizione dei prodotti in gruppi, sottogruppi e componenti, dei cicli di lavoro e dei costi unitari e dei tempi di ciclo;
- ogni settimana viene formulato un programma operativo settimanale che emette gli ordini di produzione in fabbrica per ogni giorno della settimana;
- il controllo del magazzino è fatto sia a quantità sia a valore;
- il calcolo dei costi dei prodotti è fatto a valori standard.

Il sistema M R P è molto complesso ed è il più importante sistema informativo delle aziende di produzione, specie metalmeccaniche: esso è un sistema integrato che si compone di diversi moduli, ognuno dei quali svolge una funzione specifica.

Vediamo quali sono queste funzioni:

Le prime 2 funzioni riguardano la gestione dei data base di riferimento che contengono i dati dei materiali e di produzione: esse consentono le elaborazioni dei costi e la gestione dei magazzini e della produzione: esse sono il design engineering ed il manufacturing engineering.

Dati tecnici di Prodotto

È la funzione che presiede alla gestione delle distinte basi dei prodotti secondo l'albero gerarchico della loro costituzione,

Se il prodotto A è composto da: componente 1 (q. 3) - gruppo y (q. 1) - componente 2 (q. 1) - gruppo x (q. 1)

e il gruppo y (q. 1) è composto da: comp. 1 (q. 5) - comp. 3 (q. 2)

e il gruppo x (q. 1) è composto da: comp. 4 (q. 1) - comp. 1 (q. 3)



Le relazioni finali sono :

- 1 prodotto A è composto al livello finale da
 - componente 1 in 11 quantità
 - componente 2 in 1 quantità
 - componente 3 in 2 quantità
 - componente 4 in 1 quantità

Ad ogni componente viene associato il costo unitario del materiale: si definisce *standard* il costo stimato e *consuntivo* quello effettivo. Nel *design engineering* i costi unitari standard vengono aggiornati una volta l'anno in preparazione del budget, salvo casi di eccezionali variazioni dei prezzi.

La responsabilità della integrità e dell'aggiornamento dei dati compete alla Progettazione.

Dati tecnici di Produzione

È il data base che contiene le informazioni per la lavorazione dei prodotti: per ogni singolo prodotto vengono indicati i centri produttivi in cui deve essere trattato nella loro sequenza di lavorazione, i tempi previsti di lavorazione siano essi tempi macchina e/o tempi di manodopera, gli utensili, gli stampi necessari, le istruzioni di lavoro, le percentuali di scarto ottimali.

Il servizio tempi e metodi della Produzione è responsabile della tenuta aggiornata di questi dati, come pure di ricercare il miglior metodo di lavorazione: oggi, con l'automazione del lavoro, formula le proposte di investimento in nuovi macchinari o impianti per sottoporle al management per l'approvazione.

Costo del Prodotto

È la funzione che presiede alla valorizzazione del costo dei prodotti collegando:

- il design engineering con i dati dei materiali, inclusi i costi unitari, che compongono il prodotto finito
- il manufacturing engineering con i dati dei tempi di lavorazione
- gli input dei dati unitari di costo per centro di lavorazione.

Si tratta di costi unitari stimati e basati sul budget dell'anno e non dei costi effettivi, per questo i costi di prodotto sono chiamati *standard*, cioè costi obiettivi.

I dati dei costi unitari sono forniti dal servizio contabilità costi della funzione Amministrazione dell'azienda .

La funzione è "off line" nel senso che non è ancora gestione di produzione, ma è la funzione di calcolo dei costi di produzione.

Piano principale di produzione

È la funzione che presiede alla gestione del programma generale di produzione. E' l'inizio della attività di gestione della produzione vera e propria:

- riceve in input le previsioni di vendita dal commerciale per i prossimi n mesi, il programma di produzione in corso con i previsti versamenti a magazzino degli ordini completati nei prossimi n mesi
- verifica le richieste del commerciale con le giacenze di magazzino attuali e future per ciascuno dei mesi esaminati
- quando scendono sotto il punto di riordino in uno qualsiasi dei 5 o 6 mesi coperti, genera un ordine di produzione teorico. Al termine propone un piano di produzione teorico con i rispettivi tempi di produzione

Piano Capacità produttive

Quando tutto il piano di produzione è stato elaborato, la funzione *capacity planning* verifica, a livello mensile, la fattibilità dello stesso con le capacità produttive dei centri produttivi sia automatici, sia manuali e mette in luce le incompatibilità e li rialloca proponendo nuove priorità.

Programma di produzione definitivo

Chiarite incompatibilità e nuove priorità con il management, viene emesso il *programma di produzione definitivo* che, almeno a livello mensile, risulta fattibile.

Che cosa fa il management in questo processo computerizzato ed automatizzato?

Le funzioni del management consistono nel decidere, in caso di incompatibilità per eccesso di richiesta o per difetto della stessa, e nell'assicurare un livello di produzione il più possibile costante, spostando nel tempo le produzioni, eventualmente creando delle giacenze di magazzino. Queste hanno la funzione di volano fra la variabilità del commerciale ed il livellamento/ rigidità della produzione.



Pianificazione fabbisogno materiali

È il cuore del sistema ed "esplode" le quantità del piano di produzione per ogni prodotto nei componenti dello stesso, utilizzando le *distinte base* ed i tempi di approvvigionamento previsti.

E' un programma complesso che impiega anche molte ore di elaborazione perché:

- esplosione tutti i prodotti previsti a piano nei loro componenti, usando le distinte base
- li posiziona nel tempo in cui devono essere disponibili
- confronta le quantità richieste con le quantità previste a magazzino per quel periodo
- quando le giacenze di magazzino scendono sotto il punto di riordino, genera delle richieste di approvvigionamento
- richieste che vengono raggruppate per materiale richiesto, relativamente a ciascun prodotto, in lotti di acquisto o di produzione scadenzati nel tempo.

Lo scopo di questo programma è di calcolare le necessità di materiali sia di quelli da acquistare dai fornitori sia di quelli da produrre internamente.

Gestione Acquisti

Compito degli acquisti è la scelta del fornitore, la definizione delle condizioni contrattuali e del prezzo, la valutazione periodica del fornitore, incluso il rispetto dei tempi di consegna (il *lead time* inserito nel data base design engineering per il calcolo del tempo di riordino).

Questi dati vengono gestiti dal *purchasing* che riceve in input le necessità di materiali ed emette in output gli ordini di acquisto, secondo le regole gestite dall'ufficio.

Controllo Produzione

Le necessità di produzione vengono gestite dalla funzione *shop floor control* che ha sotto controllo la fabbrica con tutte le lavorazioni in corso ed emette gli ordini settimanali di produzione, in modo che ogni capo reparto riceva ogni venerdì ciò che si deve produrre la settimana successiva e può assegnare i lavori agli operai.

Con l'estensione dell'automazione di fabbrica, molte macchine automatiche sono in diretto collegamento con lo shop floor control a cui comunicano i dati di produzione appena un ordine ha terminato la sua fase di lavorazione o, addirittura, in tempo reale.

Lo shop floor control gestisce quindi tutte le lavorazioni in corso ed è in grado di dare *feedback* sui ritardi ai capi reparto in modo da generare decisioni di cambiamento quando necessario.

Valorizzazione Magazzino

Quest'ultima funzione, conoscendo le giacenze di magazzino finale ed intermedie, provvede alla valorizzazione dei materiali e dei prodotti finiti.

Sintesi obiettivi MRP

L'M.R.P. in conclusione adempie a questi obiettivi :

- propone un piano di produzione per n mesi derivato dalla previsione delle vendite
- calcola i costi dei prodotti, dei gruppi e dei componenti e valorizza i magazzini
- propone le quantità da acquistare ed emette gli ordini di acquisto ai fornitori
- propone le quantità di componenti da produrre, emette gli ordini di produzione settimanali ed ha sotto controllo le lavorazioni in corso in fabbrica

L'M. R. P. supporta gran parte delle funzioni assegnate alla PRODUZIONE con l'eccezione della manutenzione degli impianti e dei macchinari.

Manutenzione

Si distingue in :

- ordinaria: ha lo scopo di mantenere in esercizio gli impianti mediante la normale attività di messa a punto dei macchinari e di intervento quando si fermano
- straordinaria: quando si tratta di interventi importanti diretti a sostituire parti dell'impianto e, spesso, di migliorarne le capacità produttive. Se programmata viene detta preventiva o a programma, cioè non si aspetta la fermata per intervenire, ma si opera in base ad un piano di interventi diretto ad assicurare la buona vitalità e il funzionamento di tutto l'apparato produttivo.



4.4.3 La gestione della produzione: il metodo giapponese

In Giappone si è affermato ed ha fatto scuola il **metodo di produzione adottato dalla Toyota** detto **kanban**⁶

Obiettivi perseguiti

Gli obiettivi perseguiti dalla funzione produzione nel contesto culturale ed economico giapponese sono:

- la riduzione dei costi mediante l'eliminazione di tutto ciò che è inutile, in modo particolare le scorte, sia di materie prime sia di semilavorati intermedi sia di prodotti finiti, che sono ritenute inutili per definizione. Al contrario i sistemi occidentali vedono le scorte come strumento di livellamento della produzione e di equilibrio tra andamento delle vendite e produzione. Oltre alle scorte l'obiettivo è di azzerare i costi degli scarti e delle rilavorazioni, in altre parole delle correzioni alle lavorazioni errate o alle riprese in linea di montaggio delle produzioni sospese per pezzi mancanti, tutte cause di extra costi.
- l'autocontrollo delle quantità, che consente al sistema di adeguarsi giornalmente alle fluttuazioni della domanda giornaliera e mensile, sia per le quantità da produrre, sia per il mix di produzione vale a dire la combinazione dei prodotti: nella produzione occidentale gestita a MRP le variazioni di produzione richiedono da 7 a 10 giorni per essere rese operative.
- il controllo diffuso della qualità, che garantisce che ciascuna fase del processo produttivo generi solo e soltanto pezzi buoni da inviare alla fase successiva: questo è uno dei maggiori problemi della produzione occidentale perchè il collaudo finale riesce difficilmente ad identificare in quale dei reparti a monte si è verificato un difetto di lavorazione.
- il rispetto dell'uomo che è una risorsa da coltivare se il sistema vuole conseguire i suoi obiettivi: ciò richiede una partecipazione attiva e l'adesione positiva degli operai per migliorare di continuo la qualità della produzione e per rispondere con flessibilità e tempestività alle variazioni di produzione. Si tratta di un sistema di relazioni industriali cooperativo e non conflittuale.

Principi operativi

1. Il primo è il *just in time* che significa produrre i pezzi necessari nella quantità necessaria e nel momento giusto
2. Il secondo ha uno strano nome il *jidoka* che significa l'autocontrollo dei difetti; è indispensabile al just in time perchè non consente ai pezzi difettosi di passare ad una fase successiva di lavorazione a valle, causando interruzioni del flusso produttivo.
3. Il terzo è la *manodopera flessibile* che consente di variare il numero degli operai in relazione alla variazione della domanda, spostandoli da un reparto all'altro ed usufruendo facilmente del ricorso allo straordinario senza contrattazioni sindacali
4. Il quarto è la *creatività* o inventiva che significa far tesoro dei suggerimenti degli addetti alla produzione

La produzione just in time con il sistema kanban

Il concetto di produrre il prodotto necessario nella quantità necessaria ed al momento giusto e nulla di più significa che ad esempio nel processo di montaggio di gruppi di una autovettura, alla linea di montaggio i sottogruppi richiesti arrivano in modo ordinato al momento giusto e solo per le quantità impiegate. Se viene esteso a tutta l'azienda si eliminano tutte le scorte e si rendono inutili i magazzini ed i depositi intermedi

Il sistema di produzione gestito con il MRP è basato su una programmazione centrale che invia programmi di produzione a tutti i reparti di lavorazione e governa tutta l'attività produttiva, pianificando ed emettendo le proposte di ordine: ciò rende impossibile l'applicazione del just in time nell'ambito della produzione, mentre può essere applicato solo nei rapporti con i fornitori.

L'alternativa sviluppata alla Toyota organizza in modo esattamente opposto il flusso produttivo: gli operai di una certa fase di produzione si recano presso la fase precedente per prelevare i pezzi necessari nella quantità necessaria e nel momento opportuno. La fase a monte deve produrre solo quanto è necessario per rimpiazzare i pezzi prelevati, nulla di diverso e nulla di più.

Il programma di produzione viene sviluppato solo per la fase terminale di assemblaggio del prodotto finito per dire quante auto devono essere consegnate nel mese: tutto il resto si autoregola da solo.

Meraviglioso: ma come fa a funzionare?

⁶ Fonte: "Produzione just in time" di Jasuhiro Monden edito da ISEDI - Arthur Andersen



Il kanban è il modo operativo di gestire la produzione just in time: è un sistema di informazione per controllare armoniosamente le quantità da produrre in ogni fase di lavoro ed è molto semplice. Si compone di due schede: il *kanban di prelievo* ed il *kanban ordine di produzione*.

Il kanban di prelievo specifica la quantità di pezzi che la fase di lavoro a valle deve prelevare; il kanban ordine di produzione specifica la quantità che la fase a monte deve produrre. Queste schede circolano sia all'interno della fabbrica sia presso i fornitori.

Vediamo un esempio di autoregolamentazione del sistema per piccole variazioni di produzioni.

Si pensi ad una fabbrica di auto che debba produrre 100 auto il giorno: il sistema produttivo terminale chiede 5 motori per ciascun lotto per mezzo di kanban prelievo. Se i lotti sono prelevati 20 volte il giorno, ne risulta un totale di 100 motori equivalenti alla produzione giornaliera del sistema a monte.

Se sorge la necessità di produrre solo 90 auto, il sistema produttivo terminale preleverà motori per 18 volte il giorno, ed il sistema produttivo a monte gestito dai kanban ordine di produzione produrrà solo 90 unità il giorno: per il tempo rimanente, che era previsto per i 10 motori non più richiesti, il sistema rimarrà inattivo e gli addetti andranno a lavorare altrove.

Se invece la necessità fosse di 10 auto in più, automaticamente i reparti a monte produrrebbero 10 unità in più mediante straordinari o ricorrendo a lavoratori temporaneamente scarichi. Per funzionare richiede una totale disponibilità degli operai a questi cambiamenti, che consentono di gestire un più o meno del 10% della produzione.

Il livellamento della produzione

E' la chiave del sistema Toyota ed è indispensabile per far funzionare il sistema kanban e ridurre al minimo l'inattività dei lavoratori e dei macchinari ed impianti.

La soluzione praticata è quella di avviare sulla linea di montaggio lotti minimi della stessa vettura: l'obiettivo è il lotto di una unità. Ciò vuol dire che tutti i reparti a monte lavoreranno con kanban riferiti ai componenti necessari per una unità di prodotto finito o al massimo a 2 o 3 se sono stati raggruppati. Si è puntato a ridurre il lotto di produzione, mentre il sistema MRP punta a livellare la produzione producendo quantità ottimali rapportate ai tempi di attrezzaggio dei macchinari e creando delle scorte intermedie.

Ma un lotto piccolo non è incompatibile con i tempi di attrezzaggio ?

La risposta è stata nell'adozione di macchine di tipo universale estremamente versatili che con un minimo di utensileria riescono a produrre di tutto riducendo i tempi di lead time. Mentre nella produzione occidentale si sono adottate macchine specializzate ad altissima produttività.

Un esempio concreto è quello del cambio degli stampi nello stampaggio delle scocche.

- Negli anni 50 alla Toyota il tempo di cambio dello stampo era di 3 ore.
- Negli anni 60 era ridotto a 15 minuti.
- Dal 1970 è ridotto a 3 minuti: con questo tempo la quantità del kanban può essere di 3 o 5 scocche.

La flessibilizzazione è raggiunta anche con la variazione mensile degli addetti ai vari reparti, in modo da poter fare la produzione mensile richiesta. Ciò che viene predeterminato è il tempo di ciclo che cadenza tutta la produzione in modo organico: la variabile dipendente è il numero di operai assegnati alle linee ed il ricorso allo straordinario.

La produzione giornaliera viene calcolata: produzione mensile diviso i giorni lavorativi del mese. Il tempo di ciclo è dato dal numero di ore lavorative il giorno diviso la produzione giornaliera (ad es. 600 minuti diviso 60 auto il giorno uguale 10 minuti per auto), cui corrispondono xx operai. Se la produzione fosse di 120 auto, il ciclo sarebbe di 5 minuti per auto cui corrispondono yy operai o zz ore di straordinario.

Il lay-out dei macchinari

Nella organizzazione tradizionale della produzione si era creato, ad esempio nella meccanica, il reparto dei *torni* con 5 torni e 5 operai specializzati in tornitura; poi il reparto delle *fresche* con 5 fresatrici e 5 operai specializzati in fresatura; poi 5 *trapani* con 5 operai specializzati in trapanatura: tutto il sistema era studiato in modo bilanciato secondo la produttività dei macchinari.

Alla Toyota il lay-out è stato completamente riorganizzato per raggiungere l'obiettivo della flessibilità: il reparto 1 è costituito da 1 tornio, 1 fresa ed 1 trapano con 1 operaio che governa le 3 macchine, avendo acquisito *capacità multifunzionali*. Si è creato la figura dell'operaio polivalente che può lavorare in diverse attività di produzione e che svolge un lavoro molto meno alienante di quello dei tempi del fordismo: un operaio che pensa e ragiona e che partecipa ai miglioramenti aziendali.

Il controllo automatico dei difetti o jidoka

Il controllo automatico della qualità ad ogni fase di lavorazione è indispensabile al just in time: se passassero a valle pezzi difettosi, in mancanza di pezzi di scorta intermedi, il processo produttivo si bloccherebbe.



In primo luogo, tutte le macchine sono dotate di sistemi di controllo che bloccano la produzione in caso di difetti che sono identificati in tempo reale.

Anche nella produzione manuale, in caso di identificazione di un errore o di un difetto, l'operaio preme un pulsante di stop e si blocca la linea. Visivamente viene comunicato a tutto lo stabilimento con un quadro luminoso che si accende e segnala la lavorazione in difficoltà: ogni operaio che è libero e può dare una mano, è autorizzato a raggiungere il posto ed aiutare a risolvere il problema. Ovviamente tutto il sistema è accompagnato da circoli di qualità che coinvolgono tutti i dipendenti alla ricerca continua del miglioramento.

4.5 IL BILANCIO E LA CONTABILITÀ

4.5.1 Il bilancio

Il bilancio è uno strumento di comunicazione dei risultati e dello stato di salute di un'azienda a tutti coloro che ne sono interessati: i soci, i dipendenti, le banche, altri investitori potenziali, lo stato, ecc.

Come ogni lingua ha le sue regole di grammatica, i suoi principi di riferimento ed i suoi esperti linguisti "i dottori commercialisti". Se le regole non sono chiare o non sono rispettate, siamo alle mille lingue di Babele, "i bilanci italiani sono scritti in sanscrito" ha detto Guido Rossi⁷.

Proviamo ad addentrarci in questa materia ricercando la semplicità per comprenderne i fattori essenziali.

Il bilancio è articolato in tre componenti⁸:

1. lo stato patrimoniale,
2. il conto economico,
3. la relazione integrativa.

4.5.1.1 Stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale è la rappresentazione dello stato del patrimonio di un'azienda o di un ente ad una certa data, ad esempio al 31 dicembre: è quindi una fotografia di uno stato ad un certo momento.

Convenzionalmente esso viene rappresentato in due sezioni:

Passività e patrimonio

Nella sezione destra così detta *passività e patrimonio* sono evidenziate le fonti di approvvigionamento dei mezzi finanziari, cioè dice chi ci ha dato i soldi o, in altri termini, da dove vengono i soldi che abbiamo investito nell'impresa.

Possono essere:

- i soci con il capitale sociale e gli utili non distribuiti rappresentati da fondi e riserve: tutti insieme formano il patrimonio sociale dei soci e verrà loro restituito in sede di liquidazione finale dell'azienda;
- le banche o altri istituti finanziari con i debiti classificati come mutui a medio o lungo termine se scadono oltre un anno o debiti a breve termine se scadono entro un anno;
- i possessori di obbligazioni, se il debito ha assunto questa forma, anche qui distinti tra la quota che scade entro un anno e la parte rimanente;
- i fornitori, per le forniture non ancora pagate;
- il personale dipendente, per le somme accantonate a fronte delle liquidazioni spettanti al termine del rapporto di lavoro (trattamento di fine rapporto = TFR);
- altri creditori vari per motivi diversi, es. tasse non ancora pagate, ecc.

In sintesi sono 3 gli elementi importanti che compongono la sezione *passività e patrimonio*:

- il patrimonio (soldi ricevuti che verranno restituiti solo alla fine dell'impresa)
- le passività a medio e lungo termine (soldi che dobbiamo restituire negli anni prossimi, oltre al primo)
- le passività a breve termine (soldi che dobbiamo restituire entro un anno)

⁷ ex presidente della Consob, poi presidente della Telecom per un breve periodo, commissario straordinario della Federazione Italiana Gioco Calcio nell'estate 2006 e, dal settembre 2006, dopo le dimissioni di Tronchetti Provera, di nuovo presidente della Telecom, per un altro breve periodo.

⁸ Art. 2423 C.C.



Attività

Nella sezione di sinistra detta *attività* viene indicato come abbiamo investito i soldi ricevuti:

- i fondi liquidi che abbiamo in cassa o depositati nelle banche o investiti temporaneamente in titoli liquidi;
- i crediti per merci vendute o per servizi resi non ancora incassati dai nostri clienti;
- le merci che sono nei magazzini o i prodotti in corso di lavorazione;
- gli immobili che abbiamo acquistato, come i terreni, gli stabili, gli impianti ed i macchinari, le attrezzature, i computer;
- le azioni di altre società che abbiamo comprato per investimento a lungo termine o per controllarle;
- i brevetti, i marchi, le licenze che abbiamo comprato e la cui utilità dura più anni.

In sintesi sono 3 gli elementi importanti che compongono la sezione *attività*:

- le immobilizzazioni tecniche o finanziarie, cioè quegli investimenti che hanno una utilità su più anni;
- il capitale circolante, come i crediti, i magazzini che si trasformano in disponibilità liquide in meno di un anno; questo capitale si chiama circolante perché nell'attività fisiologica dell'azienda "circola", cioè si forma in continuazione: gli acquisti creano i magazzini, i magazzini per effetto delle vendite si trasformano in crediti, i crediti in liquidità, gli acquisti in nuovi magazzini, formando così un ciclo che non si ferma mai;
- i fondi liquidi.

La differenza tra le attività e le passività rappresenta il patrimonio sociale inclusivo del risultato economico a quella data, al netto dei dividendi pagati.

4.5.1.2 Conto economico

Il *conto economico* è il rendiconto dei ricavi, dei costi, delle spese e degli utili o perdite relative ad un periodo di tempo, in genere un anno.

- i ricavi sono rappresentati da ricavi per vendite dei prodotti e servizi dell'azienda, da ricavi per interessi attivi, da ricavi per sopravvenienze attive, eccetera
- le spese sono costituite da spese per acquisti di materiali, per paghe e stipendi, per spese commerciali, amministrative, industriali, per interessi passivi, per sopravvenienze passive, eccetera
- la differenza tra i ricavi e le spese di un periodo è il risultato economico - utile o perdita - del periodo considerato.

L'esposizione nel conto economico avviene secondo due criteri di esposizione:

- secondo il tipo di ricavi, es. per vendite di materiali, per vendite di servizi, per interessi attivi e di spesa, es. stipendi, salari, viaggi, energia, ecc.
questa esposizione risponde alla domanda: quali tipi di ricavi o di spese abbiamo avuto?
- secondo una classificazione che evidenzia il risultato della gestione normale, quello della gestione finanziaria e quello della gestione straordinaria:
 - ricavi di gestione: sono quelli che derivano da vendita di prodotti o di servizi che costituiscono l'attività tipica dell'oggetto sociale;
 - costi di gestione: sono i costi industriali, le spese commerciali, le spese di amministrazione e generali;
 - il risultato di gestione: ci indica come è andata la gestione tipica dell'azienda nel periodo esaminato; ci dice se esistono problemi di tipo industriale, se cioè i nostri prodotti o servizi incontrano sul mercato e se la gestione è economica;
 - i ricavi ed i costi finanziari: la differenza evidenzia normalità o problemi di gestione finanziaria;
 - i ricavi ed i costi straordinari, cioè non attinenti alla gestione tipica: la vendita di un immobile ad un prezzo superiore al costo originario di acquisto genera una sopravvenienza attiva che non ha nulla a che fare con la nostra offerta di prodotti sul mercato;
 - il risultato prima delle imposte;
 - le imposte calcolate sul reddito fiscale;
 - il risultato netto finale.

Un esercizio

1 Abbiamo costituito la società con un capitale di 20 milioni ed abbiamo versato I 20 milioni nelle casse della società:

caso a: li abbiamo tutti spesi in un viaggio

caso b: abbiamo comprato delle merci

quale è lo stato patrimoniale nei due casi?



- 2 Classificare nello stato patrimoniale o nel conto economico queste voci:
crediti, viaggi, debiti verso terzi, bollette telefoniche, acquisto di prodotti messi a magazzino, un ordine di lavorazione in corso a fine anno metà lavorato e metà da lavorare, interessi pagati alle banche, ordine di acquisto di un computer, fattura di vendita.

4.5.1.3 Relazione integrativa

Descrive le regole ed i principi della nostra grammatica " il bilancio".

Principi generali:

- 1 principio di continuità: le valutazioni delle voci dell'attivo e del passivo vanno fatte supponendo che l'attività dell'azienda continui; sarebbero diverse se l'azienda fosse posta in liquidazione;
- 2 principio di prudenza: le valutazioni devono sempre avvenire secondo il principio che una perdita presunta debba essere subito registrata, mentre un utile va registrato solo quando diventa effettivo. Così se possiedo dei titoli il cui valore scende sotto al costo di acquisto, debbo abbassare il loro valore di bilancio, esplicitando una *sopravvenienza passiva*; se invece il loro valore sale, lascio immutato la loro valutazione di bilancio e realizzo la *sopravvenienza attiva* solo quando li venderò effettivamente;
- 3 principio di competenza: i ricavi e le spese devono riferirsi allo stesso periodo. Se contabilizzo una spesa nel mese di gennaio, esempio una bolletta del telefono che si riferisce a gennaio e febbraio ed il mio conto economico è del mese di gennaio, allora devo rinviare una parte della spesa al mese successivo;
- 4 principio di coerenza: di anno in anno i criteri di valutazione devono rimanere immutati, altrimenti i risultati non sono più comparabili; se cambio criterio, devo evidenziare l'effetto del cambiamento;
- 5 principio di completezza: non si possono fare compensazioni tra crediti e debiti, ma occorre evidenziare separatamente gli uni e gli altri per dare una informativa completa.

Alcuni principi specifici

- I magazzini di materie prime o semilavorati o prodotti finiti sono valutati al minore tra il costo di acquisto o di produzione ed il prezzo di mercato. Normalmente sono valutati al costo, ma se esso scende al di sotto del prezzo di mercato, allora bisogna svalutare il magazzino della differenza: ad esempio se vendo computer ed esce una novità che abbassa il prezzo precedente al di sotto del costo di acquisto, allora devo svalutare il mio magazzino per i computer vecchi. I prodotti che hanno lenta movimentazione vanno soggetti ad *obsolescenza*, cioè a riduzione del loro valore (le cosiddette svendite o saldi).
- I crediti vanno indicati al loro valore nominale, ma occorre valutare la loro esigibilità e creare una riserva per crediti dubbi (le *sofferenze* delle banche).
- Le immobilizzazioni tecniche vanno riportate al costo di acquisto o di produzione ed ammortizzate su tutto l'arco di tempo in cui sono utilizzabili e in cui hanno una utilità per l'attività aziendale. Nel caso di vendita dell'immobilizzazione si detrae il valore non ancora ammortizzato e la differenza rispetto al prezzo di vendita costituisce una *sopravvenienza attiva o passiva*.
- Le azioni ed i titoli posseduti vanno valorizzati al costo di acquisto, tuttavia se il loro valore scende stabilmente al di sotto di esso, occorre procedere alla loro svalutazione portando a perdita la differenza.

4.5.2 La contabilità

4.5.2.1 Definizioni

I conti sono dei "contenitori" che servono per rilevare i dati elementari la cui somma ha valore di informazione.

I *conti patrimoniali* aperti alle singole voci delle attività e delle passività e del patrimonio rappresentano lo stato alla data di quella specifica voce. Ad esempio il conto crediti verso clienti alla data del 31 marzo il suo saldo rappresenta il valore dei crediti.

Questi conti **hanno continuità nel tempo: a inizio anno ripartono con il saldo di fine anno precedente.**

I *conti del conto economico* registrano i ricavi ed i costi di ciò che è avvenuto in un certo periodo di tempo es. un mese, un anno. Questi conti **a fine anno vengono "chiusi" ed a inizio anno ripartono da zero.**

I conti, per convenzione, vengono rappresentati come una T maiuscola e si conviene di chiamare dare la parte di sinistra ed avere la parte di destra.

I conti patrimoniali operano sia in dare sia in avere, mentre i conti economici operano solo in dare, se rilevano le spese, in avere se rilevano i ricavi.



I conti aperti alle attività registrano in dare un aumento dell'attivo ed in avere un diminuzione. I conti aperti alle passività ed al patrimonio funzionano esattamente all'opposto.

Le registrazioni contabili costituiscono un sistema che si autocontrolla perchè è in "quadratura", cioè sia ogni registrazione sia il tutto pareggiano il dare con l'avere.

4.5.2.2 Le valorizzazioni di magazzino

Se, partendo da un magazzino vuoto, acquisto diversi lotti di merce a prezzi differenti nel mese, per un totale di 5.100,00€ p.e.

- 1° lotto di merce a 1000 €
- 2° lotto di merce a 1010 €
- 3° lotto di merce a 1020 €
- 4° lotto di merce a 1030 €
- 5° lotto di merce a 1040 €

Se ne vendo 3 lotti, a fine mese quale valore attribuisco ai 2 lotti restati in magazzino?

Possiamo valorizzare il magazzino al prezzo medio mensile con il risultato che il valore a fine mese è stato di 2.040,00€ ($2 \cdot 5.100 / 5$). Se per ipotesi avessi venduto i 3 lotti per 5.000,00€ in totale, avrei un margine lordo di 1.940,00€ cioè le vendite (5.000,00) meno il "costo del venduto": giacenze iniziali + acquisti - rimanenze finali ($0,00 + 5.100,00 - 2.040,00 = 3.060,00$).

Un altro metodo di valorizzazione è detto **LIFO** (last in first out: ultimo entrato primo uscito)

In questo caso il magazzino sarebbe valorizzato a 2.010,00€

Nel caso del LIFO il costo delle unità vendute sarebbe di:

| | |
|-------------------------|-------------------|
| rimanenze a inizio mese | 0,00 |
| acquisti del mese | 5.100,00 |
| rimanenze a fine mese | <u>(2.010,00)</u> |
| costo del venduto | 3.090,00 |

Il conto economico risulterebbe:

| | |
|-------------------|--|
| vendite (ipotesi) | 5.000,00 |
| costo del venduto | <u>3.090,00</u> |
| margine lordo | 1.910,00 rispetto a 1.940,00 del medio |

Un altro metodo di valorizzazione è detto **FIFO** (first in first out: primo entrato primo uscito)

In questo caso il magazzino sarebbe valorizzato a 2.070,00€

Nel caso del FIFO il costo delle unità vendute sarebbe di:

| | |
|-------------------------|-------------------|
| rimanenze a inizio mese | 0,00 |
| acquisti del mese | 5.100,00 |
| rimanenze a fine mese | <u>(2.070,00)</u> |
| costo del venduto | 3.030,00 |

Il conto economico risulterebbe:

| | |
|-------------------|--|
| vendite (ipotesi) | 5.000,00 |
| costo del venduto | <u>3.030,00</u> |
| margine lordo | 1.970,00 rispetto a 1.940,00 del medio e 1.910,00 del LIFO |

In sintesi, in una situazione di prezzi variabili, la scelta del criterio di valorizzazione del magazzino può cambiare il risultato economico aziendale.

Per esempio, nel caso di inflazione (prezzi crescenti), il quadro è il seguente:

| Criterio valorizzazione | Costo medio | LIFO | FIFO |
|-------------------------|-------------|---------|---------|
| Rimanenze | medio | storico | recenti |
| Costo del venduto | medio | recenti | storico |
| Margine lordo | medio | minore | maggior |

Ovviamente il quadro risultante sarà opposto nel caso di prezzi decrescenti (deflazione).



Conclusione: cambiando i metodi di valutazione, cambia il risultato economico d'impresa, salvo in caso di prezzi costanti, ed allora i principi di formulazione dei bilanci cosa dicono?

Tutti e tre i metodi sono validi ed accettati, ma per rendere esplicite le conseguenze della loro adozione viene richiesto di indicare nella *Relazione Integrativa* quale metodo si è adottato e, ancora più importante, nel caso in cui lo si sia cambiato rispetto all'anno precedente, qual'è l'impatto sul risultato del cambiamento in modo da comunicare tutte le informazioni per meglio interpretare e valutare i risultati della gestione.

4.5.3 La contabilità industriale

4.5.3.1 Definizioni

Come dice il suo nome "industriale" è la contabilità (COI) che contabilizza le operazioni del processo di trasformazione della produzione industriale: suo compito è di valorizzare i magazzini ed il costo dei prodotti.

Per contro si chiama "generale" (COGE) la contabilità che segue i rapporti tra l'azienda ed i suoi interlocutori: i clienti, i fornitori, i dipendenti, ecc. con i documenti "ufficiali" (es. fatture, cedolino paghe, ecc.).

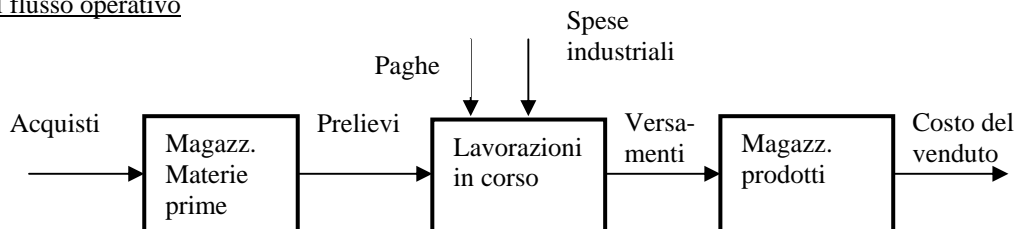
Si chiama "analitica" (COAN) la contabilità che segue le operazioni interne alle aziende non industriali ed ha il compito di rilevare i costi per *centro di costo* o per *centro di responsabilità* ed i ricavi ed i costi per *centro di profitto*.

Queste sono le definizioni in uso in Italia dove, fino a pochi anni or sono, le aziende avevano solo la COGE, essenzialmente per motivi fiscali. L'esperienza è quindi di due contabilità distinte.

Nel mondo anglosassone invece l'*accounting* ha sempre compreso in un unico sistema la COGE e la COI, per questo da noi il loro sistema viene chiamato "integrato", cioè unico.

4.5.3.2 Il flusso della COI

il flusso operativo



il flusso contabile

EVENTI

1. Acquisto: è esterno
 - i. COGE dr acquisti av fornitori
2. Arriva il materiale e lo immetto a magazzino:
 - a. è interno contabilità industriale
 - i. dr magazzino av ripresa conto acquisti della COGE
3. Prelievo materiale da magazzino per immetterlo in lavorazione:
 - a. è interno COI
 - i. dr lavorazioni in corso av magazzino
4. Eseguo delle lavorazioni con impiego di manodopera e con spese industriali:
 - a. è interno COI
 - i. dr lavorazioni in corso av ripresa conto manodopera e spese della COGE
5. Verso i prodotti completati a magazzino prodotti finiti:
 - a. è interno COI
 - i. dr magazzino prodotti finiti av lavorazioni in corso
6. Vendo i prodotti a clienti:
 - a. è esterno COGE
 - i. dr clienti av ricavi per vendite prodotti
7. Spedisco i prodotti venduti:



- a. è interno COI
i. dr costo dei prodotti venduti av magazzino

Al termine di questo processo, quali informazioni ottengo?

- il conto acquisti di COGE ci dice quanto abbiamo speso per acquistare materiali
- il conto manodopera di COGE ci dice quanto abbiamo speso per gli operai
- il conto spese industriali di COGE ci dice quanto abbiamo speso per ogni tipo di spesa
- il conto vendite di COGE ci dice quanto abbiamo ricavato a prezzo di vendita dai clienti per le vendite fatte
- il conto magazzino materie prime di COI ci dà il valore dell'investimento in materiali pronti per essere impiegati nella produzione
- il conto lavorazioni in corso ci dice il costo industriale (materiali impiegati, lavoro fatto, spese industriali) delle lavorazioni in essere ad una certa data: è un magazzino
- il conto magazzino prodotti finiti ci dà il valore in termini di costi dell'investimento in prodotti finiti pronti per essere venduti
- il conto costo del venduto ci dice quanto sono costati i prodotti venduti: comparato con le vendite ci dà il margine industriale

4.5.3.3 I meccanismi contabili della COI

Il costo industriale si compone di 3 elementi:

- il materiale impiegato: materie prime, componenti, assemblati;
- la manodopera necessaria per le lavorazioni;
- le spese industriali sostenute nel processo di fabbricazione.

La rilevazione dei materiali impiegati è semplice: sono i prelievi di materie prime, componenti o assemblati dai magazzini e utilizzati in produzione

La rilevazione della manodopera è più complessa perchè occorre rilevare i tempi impiegati nelle singole lavorazioni o nei singoli centri di costo: è da notare come in passato il costo della manodopera era un elemento della massima importanza, oggi il suo peso si è molto ridotto e sostituito dal costo dell'automazione, vale a dire dall'ammortamento degli investimenti fatti in impianti

La rilevazione delle spese industriali è fatta inizialmente in COGE in totale ed attribuita ai prodotti in COI con un processo che si svolge in due fasi:

1. nella prima fase le spese sono imputate ai centri di costo che le hanno generate ad es. al centro di costo presse grandi le spese di consumo di lubrificanti, di stampi, di ammortamento delle presse ecc.
2. nella seconda fase sono attribuite alle lavorazioni scegliendo il criterio di attribuzione che meglio risponde alle caratteristiche della lavorazione industriale, ad es. se la produzione è ancora manuale, le ore di manodopera saranno il parametro scelto; se invece il processo è altamente automatizzato, si sceglierà il parametro delle ore di utilizzo dell'impianto.

Esempio: centro di costo "presse grandi" in COI

- spese del centro: ammortamento presse, manodopera, lubrificanti stampi, ecc.
- caratteristica produttiva: alta automazione (la manodopera è quasi un "accessorio")
- parametro scelto: ore di utilizzo dell'impianto
es. prodotto A: 5 minuti, prodotto B: 3,5 minuti
 - produzione del mese uguale a xx minuti od ore; spese del centro diviso minuti di produzione uguale spese per minuto di lavorazione;
 - costo del prodotto A uguale minuti 5 per le spese per minuto,
 - costo del prodotto B uguale 3,5 per le spese per minuto .

Come abbiamo visto, mentre le COGE è uguale per tutte le aziende, la COI invece si configura in modo da riflettere le caratteristiche del processo produttivo; la COI di un'azienda meccanica è così diversa dalla COI di un'azienda chimica.

4.5.3.4 La COI a costi standard

Il costo standard è un costo traguardo, un obiettivo.

La COI a costi standard ha due finalità: semplificare il processo e fornire ulteriori informazioni di gestione.



1. Semplificare il processo perchè tutti magazzini sono valorizzati a costi standard, mantenuti fermi durante l'anno: si evita così di dover calcolare costi medi o FIFO o LIFO nei vari mesi. Solo alla fine dell'anno, e quindi una sola volta l'anno, si calcherà il valore dei magazzini a costi effettivi consuntivi.
2. Fornire informazioni perchè la differenza tra i costi effettivi ed i costi standard è un segnale, un indicatore di variazioni di prezzo o di efficienza; vediamo come:
 - Per ogni materiale acquistato è calcolata la differenza tra il prezzo previsto a standard ed il prezzo effettivo indicato sulla fattura di acquisto: questa differenza detta varianza prezzo materiali segnala tempestivamente la necessità di rivedere i costi ed eventualmente i prezzi di vendita. Lo stesso avviene nei confronti della manodopera, il confronto è fatto sui cedolini paghe e la varianza si chiama varianza prezzo manodopera.
 - Per ogni giornata di lavoro è calcolata la differenza tra i tempi standard (modulo *Dati tecnici di Produzione* del MRP) ottenuti moltiplicando la produzione fatta per i tempi unitari ed i tempi complessivi di manodopera impiegata, cioè le ore lavorate: la differenza si chiama varianza di efficienza manodopera e segnala un buon o cattivo utilizzo delle risorse.

Riepilogando: i moduli del MRP *Dati tecnici di Prodotto*, *Dati tecnici di Produzione* e *Costo del Prodotto* elaborano i costi standard dei prodotti; il modulo *Controllo Produzione* la produzione effettuata; la *Valorizzazione Magazzino* valorizza i magazzini a standard; tutti forniscono i dati alla COI che, comparandoli con la COGE, che rileva i dati consuntivi effettivi, calcola le **varianze**.

La contabilità si integra così con il sistema informativo di gestione della produzione e ne diviene un modulo di sintesi.

4.5.3.5 La variabilità dei costi

Al variare delle quantità prodotte i costi possono variare in modo diverso:

- In alcuni casi la variabilità è lineare; tale è il consumo di materie prime, di manodopera diretta, di energia elettrica, ecc.: questi sono i **costi variabili**.
- In altri casi i costi non variano fino ad un certo punto della produzione, poi c'è un salto incrementale a gradino: tale è il caso dell'ammortamento dei macchinari, che aumenta per l'acquisto di una seconda macchina o per un investimento migliorativo od espansivo: sono i **costi fissi**.

4.5.4 Analisi di Bilancio

Abbiamo visto sinteticamente come si costruisce un Bilancio. Per capire cosa dice non basta leggerlo, bisogna analizzarlo e le analisi possono essere di tre tipi: strutturale, per flussi e per indici.

Focalizziamoci sull'analisi per indici. Le attività che è necessario svolgere per effettuarla sono le seguenti: raccogliere i prospetti di bilancio e riclassificarli, costruire un sistema di indici, calcolarli ed interpretarli.

Esaminiamo qui di seguito gli indici di Bilancio più significativi.

- **Return On Equity (ROE) = Reddito Netto / Capitale Netto**
È un indice percentuale di redditività del capitale proprio, dato dal rapporto tra il reddito netto (RN) prodotto e il capitale netto (CN) o capitale proprio. Esprime i risultati economici dell'azienda.
- **Return on investment (ROI) = Reddito Operativo / Capitale Investito**
È un indice di redditività del capitale investito nell'azienda. Per *Reddito Operativo* si intende il risultato economico della sola *Gestione Caratteristica*, mentre per *Capitale Investito Netto Operativo* si intende il totale degli impieghi caratteristici al netto degli ammortamenti e degli accantonamenti. Indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica.
- **Return On Sales (Ritorno sulle vendite) = Reddito Operativo / Vendite**
È un indice che rappresenta il risultato operativo medio per unità di ricavo ed esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità di remunerazione del flusso dei ricavi.
- **Rigiro del Capitale o Turnover = Vendite / Capitale Investito**
È un indice che esprime il ricavo medio per unità di investimento operativo. Se i ricavi delle vendite sono riferiti ad un anno segnala quante volte il capitale investito si è trasformato in risorse finanziarie attraverso le vendite.

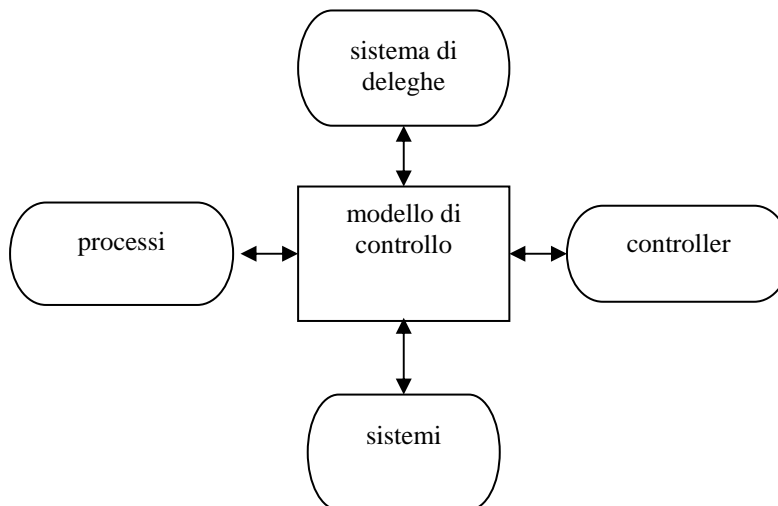
4.6 IL CONTROLLO DI GESTIONE

Per controllo di gestione si possono dare definizioni diverse che mettono in luce vari aspetti dello stesso strumento:



- è una tecnica di gestione (management): è la terza fase del ciclo manageriale: pianifico, opero, controllo, valuto, correggo. Controllo inteso non in senso ispettivo, ma come informazione di ritorno, come feedback, come misura della performance;
- è parte della filosofia del management decentralato: se delego, ma non controllo, semplicemente abdico, cioè mi metto in una posizione di non poter gestire con cognizione di causa; invece se delego, debbo controllare: delega e controllo sono così parti inscindibili, più delego più ho bisogno di *feedback*;
- è un sistema informativo che preleva le informazioni sia dal sistema contabile sia da ogni altro sistema informativo aziendale;
- è un processo sistematico, cioè un'attività esercitata in modo professionale e continuo, che consiste nella pianificazione e nell'esercizio della verifica dei risultati a fronte degli obiettivi.

4.6.1 Lo schema generale del controllo



4.6.2 Il modello di controllo

Il cuore è il modello di controllo: quali informazioni sono necessarie per gestire (pianificare e controllare), quando (in quali tempi), chi ne ha bisogno.

Le informazioni sono relative ai *Key Factors*, ai **fattori critici** da gestire: le cose importanti per decidere.

Ad esempio in una attività professionale nei sistemi informativi sono fattori critici:

- le ore addebitate ai clienti rispetto alle totali disponibili;
- il ricarico prezzi / costi;
- gli sconti fatti rispetto ad un listino prezzi delle tariffe per qualifica professionale in sede di offerte;
- gli sconti addizionali in sede esecutiva per ritardi o correzioni;
- il numero di persone disponibili per qualifica;
- le spese di addestramento;
- il *turnover*, in altre parole il rapporto dimissioni /assunzioni / forza in carico.

Quando sono necessarie: in tempo reale? ogni giorno? ogni settimana? ogni mese?

- le informazioni operative di gestione degli impianti produttive servono in tempo reale o ogni ora per correggere errori di produzione;
- le informazioni commerciali servono ogni giorno o settimana;
- le informazioni contabili (conto economico), seguono cicli mensili.

A chi servono? dipende dal sistema di deleghe.

In genere vale il principio di dare le informazioni a chi le usa, tutte quelle necessarie e solo quelle: le informazioni servono per controllare e decidere, non sono fine a se stesse.



Ad esempio, il modello di controllo del caso citato potrebbe essere:

| informazione | quando | a chi | da dove |
|-----------------------|----------------|-----------------------|-------------|
| ore addebitate | ogni settimana | capo produzione | non cont. |
| | | capo gestione risorse | |
| | ogni mese | direttore | |
| sconti in offerta | ad hoc | capo commerciale | non cont. |
| | ogni mese | direttore | |
| sconti in esecuzione | ad hoc | capo produzione | non cont. |
| | ogni mese | direttore | |
| persone per qualifica | ogni mese | capo gestione risorse | non cont. |
| | | capo produzione | |
| turnover | ogni trimestre | capo gestione risorse | non cont. |
| | | capo produzione | |
| | | direttore | |
| spese addestramento | ogni mese | capo gestione risorse | contabilità |
| conto economico | ogni mese | direttore | contabilità |
| stato patrimoniale | ogni mese | direttore | contabilità |
| crediti | ogni mese | direttore commerciale | |

4.6.3 Il sistema organizzativo e di deleghe

Il top management:

- definisce le strategie;
- definisce gli indirizzi, le politiche, le priorità;
- assegna obiettivi specifici e le risorse;
- approva ed autorizza le iniziative aziendali;
- governa l'azienda nella sua globalità;
- risponde agli azionisti dei risultati complessivi.

Il management di line (operativo):

- gestisce le risorse assegnate;
- identifica le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi;
- gestisce l'area di business di propria competenza;
- risponde del conseguimento dei risultati.

L'organigramma dell'azienda, le deleghe assegnate e le risorse attribuite sono la base per disegnare il sistema di controllo. Avremo così dei:

- centri di costo, se la delega è la gestione dei costi;
- centri di ricavo, se la delega è relativa alla gestione delle vendite;
- centri di risultato (di profitto), se la delega è di gestire ricavi e costi di risorse attribuite;
- centri di investimento, se la delega include la responsabilità di gestione e di redditività degli investimenti.

| tipologie di centro | risorse gestite | elementi di responsabilità |
|---------------------|--|--|
| costo | materiali, persone | efficienza d'uso |
| struttura | risorse | qualità del servizio, livello di spesa |
| ricavo | attività di vendita | volumi, mix, margini |
| profitto | risorse e vendita | margini |
| investimento | intero business di area - divisione - ramo d'azienda | ritorno sull'investimento |

4.6.4 Il controller

È una figura chiave per far funzionare il controllo di gestione: una figura di *staff*, che supporta il *top management*, che assicura che il sistema funzioni, che formula i piani complessivi ed analizza i risultati. È la coscienza economica e critica dell'azienda, quella che dice: "si può fare o non si può fare", ma non decide. Il controller:

- coordina i processi di programmazione e controllo;



- supporta il management nella valutazione ed interpretazione degli andamenti gestionali;
- gestisce gli analisti di business.

Il controller è una figura chiave nell'organizzazione aziendale, che gioca un ruolo di coordinamento, di propulsione e di allineamento delle diverse funzioni ed attività aziendali. Il ruolo, sulla base dei modelli americani, si è andato sviluppando in Europa a partire dagli anni '70 ed ha ormai preso piede in ogni azienda di medie e grandi dimensioni.

4.6.5 I processi di pianificazione e controllo

Il primo è il processo di *budgeting*, di **programmazione operativa** che ha per obiettivo la definizione di programmi e di piani di azione per realizzare le opportunità identificate e il conseguimento degli obiettivi aziendali nel prossimo anno.

A differenza della pianificazione strategica che coinvolge poche persone, il budgeting invece coinvolge tutti i manager aziendali che sono chiamati, in funzione delle deleghe ricevute, a partecipare ed a responsabilizzarsi nel processo. La sua conclusione sarà l'assegnazione di obiettivi, risorse, tempi e risultati da conseguire, in pratica una attribuzione di poteri e di obiettivi nell'esercizio di una vera e propria contrattazione.

Il secondo processo è quello di **consuntivazione e di controllo** che ha per obiettivo di monitorare l'avanzamento delle azioni pianificate ed il grado di raggiungimento dei risultati target; è un controllo "in continuo" perchè è nell'ottica di anticipare gli interventi necessari per rimuovere le criticità in un'azione *proattiva*: conoscere per agire.

Il terzo è il processo di *forecasting*, di **previsione** dei risultati a fine anno: non si tratta di cambiare gli obiettivi di budget che costituiscono sempre un impegno, quanto piuttosto di guardare avanti per vedere quale sarà l'effetto delle misure correttive intraprese o quali nuove opportunità si possono cogliere.

4.6.6 La funzione di Internal Audit

È la funzione aziendale alla quale è affidato il compito di svolgere verifiche e controlli all'interno dell'azienda.

La sua area di intervento ed i suoi poteri di controllo dipendono dalla sua collocazione nell'organigramma aziendale, dal momento che, in generale, il Responsabile della funzione riferisce al Direttore del livello nel quale è inserita.

Opera normalmente sulla base di programmi di lavoro concordati o su specifici mandati della Direzione alla quale risponde. Costituisce l'interfaccia aziendale privilegiata nei rapporti con i revisori esterni.

Nelle aziende più articolate e informatizzate è presente un reparto di Information Systems Audit che svolge verifiche sullo sviluppo, sulla gestione e sulla sicurezza dei sistemi informatici e di telecomunicazioni.

Nel corso degli anni, soprattutto in organizzazioni con dipendenze fuori dei confini nazionali, sono state adottate formule che prevedevano la doppia dipendenza dell'internal auditor che operava presso la sede estera: gerarchica dalla Direzione Operativa locale e funzionale dalla Direzione Internal Audit centrale.

Naturalmente non hanno funzionato, perché il rapporto gerarchico ha un'influenza determinante su stipendio e carriera ed è prevalente su quello funzionale privo di strumenti di incentivo e controllo.

Negli ultimi anni si è così affermata e consolidata la formula organizzativa della dipendenza funzionale e gerarchica dell'internal auditor decentrato dalla Direzione Internal Audit centrale.

In questo modo si è eliminato un punto di debolezza strutturale che, dopo numerose esperienze negative, era diventato impossibile ignorare.

4.6.7 I sistemi informativi


I sistemi di reporting sono dei SW che "pescano" le informazioni:

- nei sistemi contabili di COGE, COIN, COAN;
- nei sistemi informativi aziendali rappresentati dai vari processi:
 - finanziario,
 - del personale,
 - di trasformazione o produzione,
 - attivo di commercializzazione,
 - passivo di acquisizione delle risorse,

secondo regole di reporting che indicano quando e come rilevare i dati.



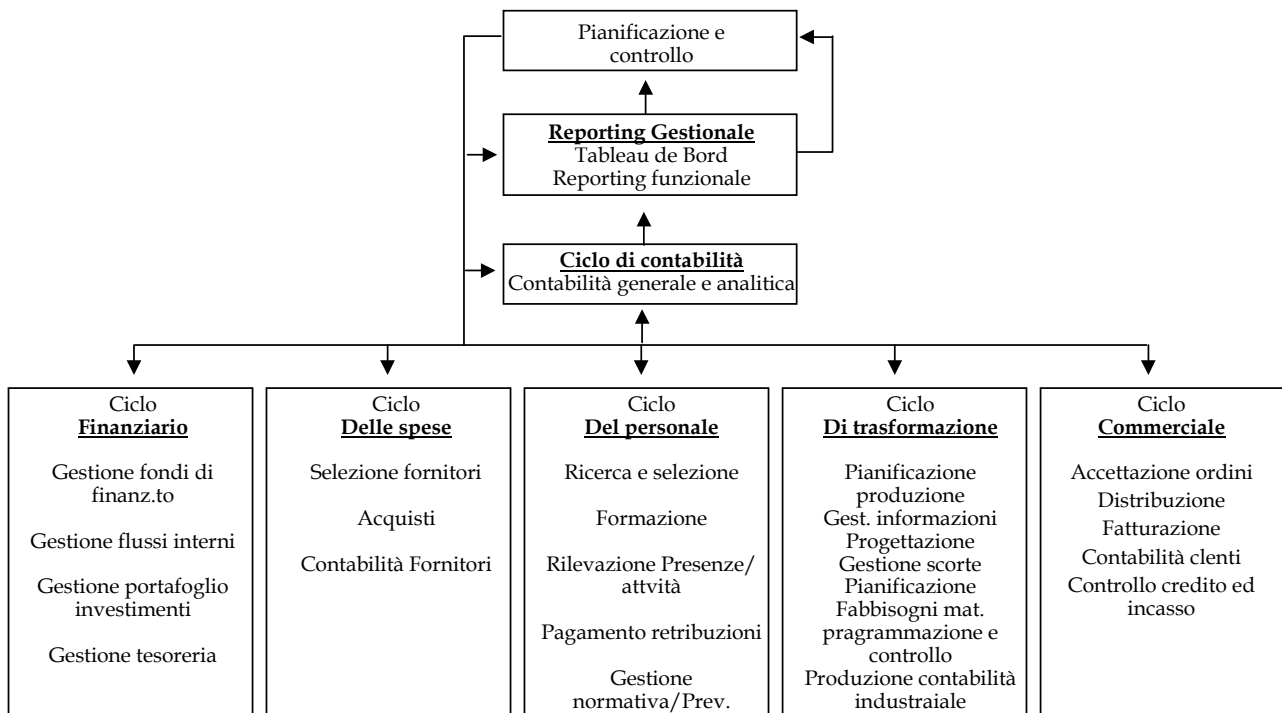
Gli stessi SW provvedono alla gestione di data base complessi (dati di budget, di consuntivo per mese, per fattori critici, per responsabile, ecc.) ed hanno una forte capacità di rappresentare graficamente le informazioni per mettere in evidenza le eccezioni che meritano attenzione, richiamando l'attenzione dei managers sulle criticità.

| <u>Livello Utente</u> | <u>Tipi sistemi</u> | <u>Caratteristiche</u> |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none">• Pianificazione strategica• Reporting direzionale• Pianificazione operativa• Reporting di controllo• Sistemi transazionali | <p>Dati aggregati, orizzonte: 3/5 anni Reporting di sintesi Modelli finanziari e di simulazione</p> <p>Elaborazioni a richiesta</p> <p>Dati dettagliati, orizzonte: mesi/anno Reporting analitico, segnalazione deviazioni Modelli di pianificazione operativa</p> <p>Modelli di ri-previsione economica Elaborazioni settimanali, mensili</p> <p>Dati elementari, orizzonte: presente Alti volumi e alta frequenza Validazioni e controlli di merito Aggiornamento in tempo reale Elaborazioni giornaliere, settimanali</p> |

4.6.8 I processi ed i sistemi informativi a supporto

Ogni processo aziendale utilizza informazioni; di queste, alcune sono prodotte all'interno dello stesso processo, mentre altre provengono dall'esterno mediante scambi tra i vari processi. Questo fatto ci fa capire come ogni processo non è isolato, ma scambia informazioni con altri: benché processi diversi rappresentino attività diverse, possono aver bisogno di condividere dati. Nasce allora l'esigenza di un sistema informativo integrato, capace di supportare la condivisione tra più processi di dati raccolti da uno solo, e di evitare ambiguità tra più versioni di uno stesso dato.

Uno schema generale dei processi e dei relativi sistemi informativi a supporto è di seguito fornito, con la evidenza dei flussi di scambio delle informazioni (interfacce).



Processi aziendali: la loro struttura e le informazioni scambiate

| Proces so | Ambito | Attività | Interfacce |
|----------------------------|--|---|---|
| Pianificazione e controllo | Stabilire gli obiettivi di impresa di medio/lungo termine e formulare piani per la loro attuazione | Definire la missione aziendale e gli obiettivi economici: - Stabilire i piani operativi di lungo e breve termine - Determinare le fonti di acquisizione delle risorse (materiali, lavoro, capitali) - Stabilire, delegare ed attuare politiche e linee di autorità tramite organigrammi, norme aziendali e procedure organizzative - Valutare le prestazioni dell'impresa | Emette: - le linee guida secondo cui le altre funzioni aziendali devono essere svolte Riceve: - i dati consuntivi, le informazioni qualitative e quantitative sull'andamento della gestione, dai processi di reporting |



| Proces | Ambito | Attività | Interfacce |
|-------------------|---|--|--|
| Ciclo finanziario | <p>Acquisizione e gestione delle risorse finanziarie aziendali (capitali)</p> | <p>Il ciclo finanziario inizia con l'analisi dei fabbisogni finanziari, include la allocazione dei fondi alle operazioni aziendali e termina con la restituzione dei fondi agli ideofondici/o creditori.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione del finanziamento - Gestione dei flussi interni - Gestione del portafoglio di investimenti - Gestione della tesoreria | <p>Emette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dati delle entrate e delle uscite alla contabilità, - informazioni al reporting gestionale, - informazioni per i pagamenti al ciclo delle spese, - dati sui pagamenti avvenuti al ciclo commerciale, - dati sui pagamenti avvenuti o no al ciclo del personale <p>Riceve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - direttive dalla pianificazione e controllo, - ordini fatturati (massima certezza in termini di tempo e di valore: dati certi), ordini accettati (incertezza nel tempo ma non sul valore: dati accettati) e previsioni di ordini (incertezza in termini di tempo e di valore) dal ciclo commerciale, - con gli stessi tre orizzonti informazioni dal ciclo delle spese |
| Ciclo delle spese | <p>Acquisizione e pagamento delle risorse (beni e servizi), necessarie all'azienda per la produzione e per le altre attività aziendali, con l'esclusione del personale dipendente nel processo produttivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terreni, impianti, macchinari - Materiali vari, di produzione e non - Utenze di elettricità, acqua, telefono, ecc. - Prestazioni di servizio: lavorazioni, consulenze tecniche, consulenze legali, audit, ecc., con l'esclusione delle prestazioni del personale dipendente) - Affitti, leasing | <p>Analizzare il mercato delle forniture</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selezionare e qualificare i fornitori dell'azienda - Acquistare i beni tecnici, i materiali ed i servizi - Disporre il pagamento delle forniture - Mantenere la contabilità dei debiti verso i fornitori | <p>Emette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il fabbisogno di cassa per i pagamenti ai fornitori al ciclo finanziario, - gli approvvigionamenti eseguiti al ciclo di trasformazione, - i dati delle spese al reporting gestionale ed al ciclo di contabilità <p>Riceve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - direttive dalla pianificazione e controllo, - le informazioni dei pagamenti dal ciclo finanziario, - gli approvvigionamenti richiesti, sui tre orizzonti, dal ciclo di trasformazione |



| Proces | Ambito | Attività | Interfacce |
|-------------------------|--|---|--|
| Ciclo del personale | <p>so</p> <p>Acquisizione, gestione e retribuzione delle risorse umane necessarie all'azienda in tutte le fasi del ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manodopera diretta, cioè quella che è direttamente impegnata nella realizzazione del prodotto (ad es. gli operai), ed il cui utilizzo è proporzionale ai volumi di produzione; questi costi fanno parte dei costi diretti, cioè i costi che derivano direttamente dalle lavorazioni - Manodopera indiretta, cioè quella che non è direttamente impegnata nella produzione, che non lavora direttamente al prodotto, ed il cui utilizzo non è legato ai volumi di produzione; questi costi fanno parte dei costi indiretti, non proporzionali alla produzione, che comprendono voci quali gli ammortamenti per i macchinari, per l'acquisto del software, ecc. | <p>Ricerca e selezione del personale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formazione - Rilevazione presenze ed attività - Pagamento retribuzioni - Gestione normativa e previdenziale | <p>Emette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le risposte alle richieste di personale da parte del ciclo di trasformazione, - il fabbisogno di cassa per i pagamenti ai dipendenti al ciclo finanziario, - il totale dei costi di lavoro e dei pagamenti alla contabilità, - variazioni di attività (scioperi, straordinari) e valutazioni sui dipendenti al reporting gestionale ed alla pianificazione e controllo. <p>Riceve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - richieste di personale da parte del ciclo di trasformazione |
| Ciclo di trasformazione | <p>Trasformare i materiali e le altre risorse fornite dal ciclo delle spese in prodotti intermedi</p> <p>Completamento temporaneo di materiali e risorse in magazzini, prima e durante il processo produttivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione della produzione - Gestione delle informazioni di progettazione - Gestione delle scorte - Pianificazione dei fabbisogni di materiali - Programmazione e controllo della produzione - Contabilità industriale | <ul style="list-style-type: none"> - Determinazione dei piani di produzione in base ai piani di vendita e di magazzino - Pianificazione dei fabbisogni di risorse (lavoro, materiali, macchinari) - Mantenimento dei dati di progettazione dei prodotti e dei processi produttivi - Controllo dell'attività di magazzino e dei livelli delle scorte - Supervisione delle attività di produzione - Contabilizzazione dei costi di produzione | <p>Emette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - i dati sulla produzione, nei tre orizzonti, al ciclo commerciale, - le richieste di acquisto di beni tecnici, materiali e servizi di produzione al ciclo delle spese, - i tempi medi di produzione (non solo riguardo al lavoro: <i>tempo di attraversamento</i>, cioè il tempo necessario per produrre un prodotto a partire da zero), e tempi di consegna al reporting gestionale <p>Riceve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - beni tecnici, servizi e materiali di produzione dal ciclo delle spese, - informazioni sulle vendite nei tre orizzonti dal ciclo commerciale |

⁹ Oggi la tendenza in atto è quella dell'*azienda rete*: far eseguire alcune attività a terzi, generalmente aziende più piccole, mantenendo però il controllo delle operazioni; a fronte dello svantaggio economico diretto, si ottiene il vantaggio di un organico più ristretto e con una struttura semplificata. Altra tecnica in questo ambito è quella dell'*outsourcing*: consiste nella delega all'esterno di attività secondarie; tipicamente viene utilizzata per le risorse informatiche e per la contabilità



| Proces | Ambito | Attività | Interfacce |
|-------------------------|--|--|---|
| so Ciclo commerciale | <p>Sono le attività con cui i prodotti dell'azienda vengono portati nelle mani dei clienti in cambio dell'equivalente valore monetario, incluse le attività di marketing e</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accettazione ordini - Distribuzione fisica - Fatturazione - Contabilità clienti - Controllo credito e incasso | <ul style="list-style-type: none"> - Verifica della disponibilità dei prodotti - Accettazione ed evasione ordini cliente - Spedizione e distribuzione prodotti - Fatturazione cliente dei prodotti consegnati - Mantenimento dei conti di credito cliente - Registrazione dei pagamenti ricevuti - Gestione delle statistiche e dei profili cliente | <p>Emette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ordini clienti e previsioni di vendita - Incassi da clienti e previsioni di incasso - Valori totali di vendite ed incasso clienti <p>Riceve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dati di piano/budget commerciali - Politiche e procedure - Spedizioni di prodotti a cliente |

4.7 LA CERTIFICAZIONE DEL BILANCIO

Abbiamo visto che il bilancio è lo strumento di comunicazione dei risultati e dello stato di salute di un'azienda a tutti gli interessati: gli *stakeholders*.

Gli *stakeholders*, nel corso degli anni, oltre a richiedere una maggiore chiarezza e trasparenza dei bilanci e ad esigere la certificazione dei risultati economici dell'azienda, hanno cominciato a dare sempre più importanza alle implicazioni etiche ed all'impatto ambientale delle attività aziendali.

Infatti, l'evoluzione del comportamento dei consumatori, l'attenzione rivolta al controllo di come le imprese perseguono i loro scopi, la rapidità con cui le notizie vengono diffuse in tutto il pianeta, hanno generato un senso critico che privilegia l'acquisto non solo di merci e servizi che siano convenienti per qualità e costo, ma che siano anche prodotti da imprese certificate sia sotto il profilo etico che sotto quello ecologico.

Vediamo in cosa consistono queste certificazioni.

4.7.1 La certificazione economica

In Italia il bilancio delle società quotate in Borsa deve essere certificato da società di revisione, competenti ed indipendenti. La certificazione del bilancio è un requisito indispensabile per entrare nel mercato internazionale.

L'attività di certificazione è svolta da professionisti che hanno la responsabilità di verificare le asserzioni della società relative ad ogni conto di bilancio sotto i seguenti aspetti:

- **completezza** (passività e costi sono completi senza omissioni)
- **valutazione o rilevazione** (i conti sono rappresentati al giusto valore)
- **diritti e obbligazioni** (le attività rappresentano diritti realmente esistenti - le passività rappresentano obbligazioni realmente esistenti)
- **presentazione o informativa** (gli elementi del bilancio sono propriamente aggregati, separati o descritti nella nota integrativa)

Per effettuare queste verifiche svolgono, tra le altre, le seguenti attività:

- Esame della correttezza, affidabilità e sicurezza delle procedure aziendali (automatizzate e manuali) che concorrono alla elaborazione e determinazione delle diverse voci del bilancio.
- Riscontri a campione e mirati dei saldi di fornitori e clienti.
- Verifica della rispondenza tra i criteri contabili adottati e le scritture contabili.

Il lavoro dei certificatori si concretizza nella "Relazione di Certificazione" che è redatta in forma di lettera agli azionisti, è firmata dal revisore responsabile e, in assenza di problematiche, è articolata in tre paragrafi:

1. **primo paragrafo** identifica il bilancio assoggettato a revisione
2. **secondo paragrafo** identifica i principi di revisione di riferimento e collega il lavoro svolto al giudizio professionale
3. **terzo paragrafo** esprime il giudizio del revisore su
 - conformità del bilancio ai principi contabili di riferimento



- chiarezza della redazione
- veridicità e correttezza della rappresentazione di
 - i. situazione patrimoniale e finanziaria
 - ii. risultato economico della società

Oggi l'incarico di controllare la correttezza dei bilanci viene conferito dalle stesse società interessate alla certificazione. Si sono però verificati casi in cui società di certificazione si sono rese complici delle società certificate, avallandone i bilanci gonfiati con ipotetici guadagni e depurati dalle perdite.

Per anni, ad esempio, le società Enron e WorldCom avevano gonfiato a dismisura i propri bilanci, inserendo come poste attive guadagni presunti (mai realizzati) e mascherando le perdite (queste invece effettive), con la complicità di alcuni partners della Arthur Andersen & Co., società di revisione incaricata di controllare la correttezza dei bilanci.

Dopo che queste società sono clamorosamente fallite, coinvolgendo nel fallimento anche la società di certificazione, a seguito dello scalpore e del danno economico e di immagine subito dal mondo degli affari, negli USA sono state adottate misure drastiche. La società di certificazione Arthur Andersen, che per decenni era stata tra le più importanti e conosciute del mondo, è scomparsa dalla scena. Il Congresso degli Stati Uniti d'America ha approvato la legge Sarbanes-Oxley, sulla responsabilità dei managers delle società, che attribuisce agli amministratori la responsabilità di stabilire e mantenere controlli interni efficaci sulla correttezza dei bilanci e prevede pene molto pesanti, in caso di irregolarità e/o falsità dei bilanci.

Abbiamo anche visto che gli scandali italiani Cirio e Parmalat, fallimenti di grandissime proporzioni, con caratteristiche analoghe a quelli americani, hanno invece portato a reazioni di segno opposto: depenalizzazione del reato di falso in bilancio per società non quotate in borsa, accorciamento dei tempi di prescrizione.

In generale però è emersa la consapevolezza che devono essere eliminate le cause strutturali dei possibili intrecci di interessi tra aziende certificate e certificatori, riconducibili in buona parte alle procedure attuali di designazione dei certificatori.

Si sta quindi valutando la possibilità di far designare le società di certificazione da una *Authority super partes* e non dalle società oggetto di revisione, proprio al fine di ridurre il rischio di connivenza tra società da certificare e società di certificazione.

4.7.2 La certificazione etica

Il contesto sociale ed economico nel quale le imprese si trovano ad operare fa sì che esse si debbano aprire alla collettività sulle tematiche sociali e ambientali al fine di poter conseguire più ampi risultati di business e conquistare posizioni di mercato.

Infatti le imprese operano in presenza e con il coinvolgimento di varie categorie di soggetti economici, collettività e persone e una gestione responsabile deve tener conto, sia dei legami che ne derivano e che possono determinare variazioni del ciclo economico, sia degli obblighi di legge.

In Italia le imprese devono adeguarsi, in particolare, al D.Lgs. 231/2001 sulla disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, che ha l'obiettivo di far adottare alle aziende un modello organizzativo volto a prevenire ed impedire che vengano commessi reati (truffa allo Stato, corruzione, concussione, ecc.).

Infine le imprese devono dimostrare di essere consapevoli che il processo di globalizzazione ed il libero sviluppo delle loro capacità competitive non significa anarchia dei valori.

Lo strumento principe per le aziende che vogliono dimostrare l'eticità delle loro azioni, dei loro prodotti e della loro politica industriale è lo standard etico SA 8000 (Social Accountability 8000), emesso nell'ottobre del 1997 su direttiva del Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), che costituisce un mezzo grazie al quale le compagnie e i consumatori possono essere informati sulla linea di condotta delle aziende di cui utilizzano i prodotti.

La certificazione SA 8000 si sta gradualmente diffondendo perché le aziende cominciano a riconoscerne i vantaggi, sia per il management che per i lavoratori.

Anche le associazioni dei consumatori e dei lavoratori considerano la SA 8000 come lo standard di riferimento nel definire le condizioni di lavoro. Il bilancio etico comunica affidabilità, capacità di investire e creare lavoro, dimostra attenzione e sensibilità al contesto socio-economico in cui opera l'impresa.



**FACOLTÀ DI INGEGNERIA
DELL'INFORMAZIONE, INFORMATICA
E STATISTICA
CORSO DI LAUREA IN INFORMATICA**

Dispense di "ECONOMIA AZIENDALE"
ANNO ACCADEMICO 2011/12

Docente: *Federico Minelle* Assistente: *Silvia Torrani*
Tratte da dispense a.a. precc. di R. Boni, F. Minelle, B. Ricca

La Certificazione da parte di un Organismo esterno accreditato costituisce la dimostrazione che l'azienda si comporta in modo responsabile in materia di etica sociale.

Per tale riconoscimento, l'azienda deve dimostrare di avere una gestione che rispetta alcuni requisiti minimi in termini di diritti umani (divieto di: impiego di manodopera minorile, lavoro obbligato, vincoli alla libertà di associazione, discriminazioni di ogni genere: sesso, razza, politica) e di condizioni di lavoro (salute, sicurezza per il lavoro a rischio, rispetto dell'orario di lavoro, retribuzioni eque, pari opportunità, trasparenza delle procedure disciplinari, ecc.).

Anche se questa certificazione è su base volontaria se ne intuisce la portata perché rappresenta un passo importante per combattere, a livello mondiale, lo sfruttamento minorile, il lavoro nero e la violazione dei diritti umani.