
Economia Aziendale

4. Gestione aziendale

Prof. Federico Minelle

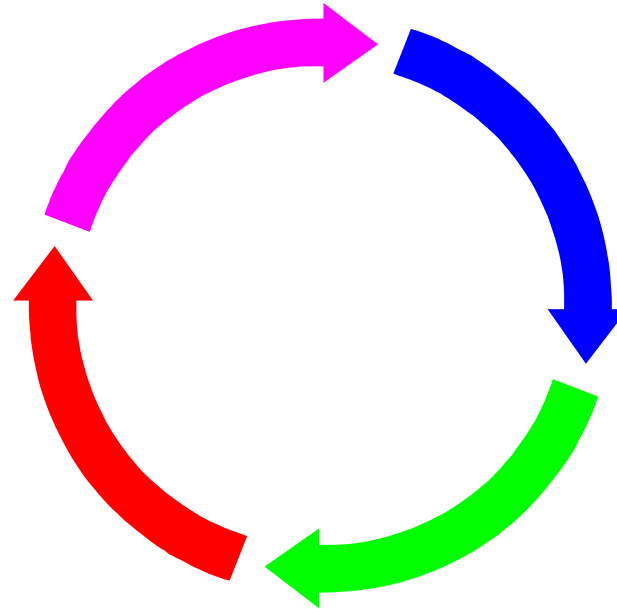
4.1. La pianificazione strategica

Prof. Federico Minelle

Il ciclo gestionale

- Pianifico
- Eseguo
- Controllo
- Valuto

- Correggo/Ripianifico
-



Pianificare

Significa

- Prefigurare obiettivi di redditività
- Analizzare settore di appartenenza
- Individuare opportunità e minacce di mercato
- Valutare punti di forza e di debolezza
- Definire obiettivi operativi
- Definire modello organizzativo e gestionale
- Valutare risorse necessarie

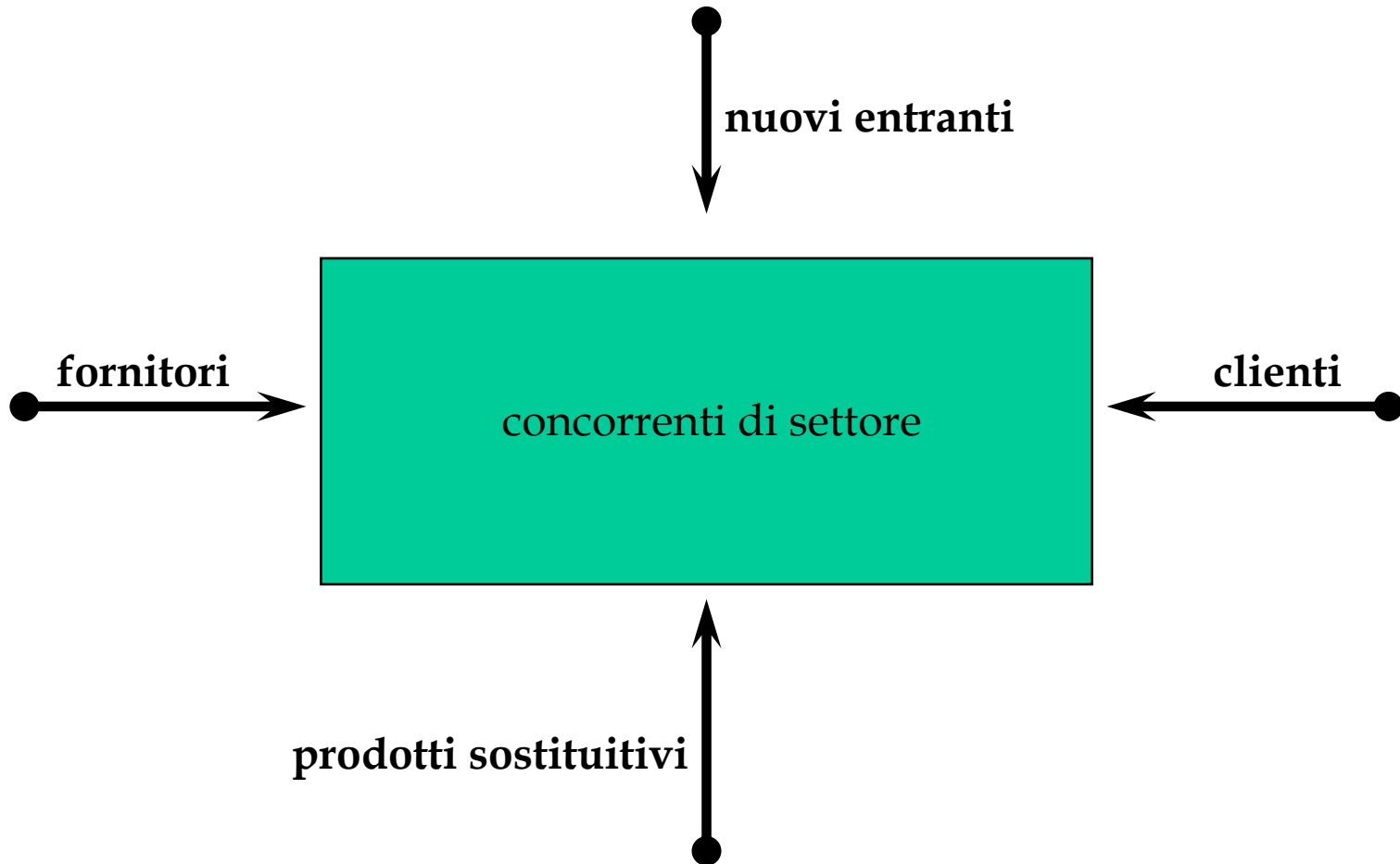
Pianificazione

- Strategica orizzonte: 3 - 5 anni
- Tattica orizzonte: pochi mesi - 2 anni
→ piano annuale

Mike Porter *“La strategia competitiva”*

- analisi delle condizioni esterne, nel contesto di competitività che caratterizza la società post industriale
 - minacce
 - opportunità

Le forze in azione (modello di Porter)

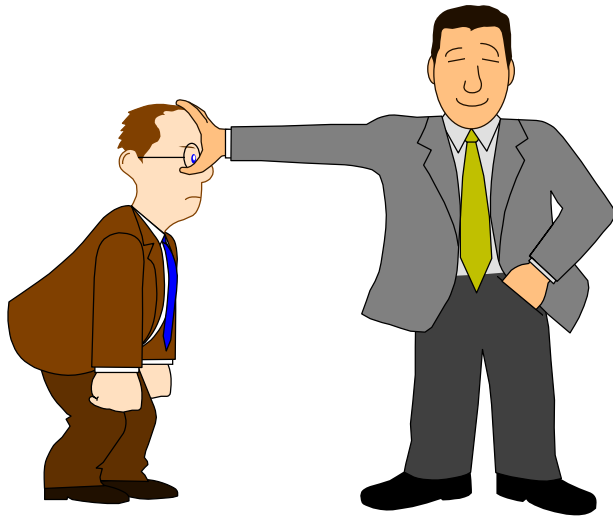


I concorrenti



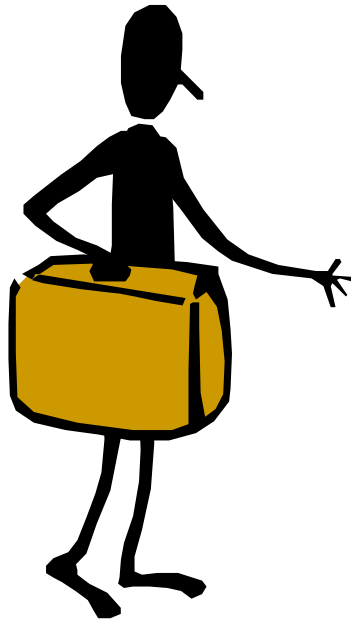
- La lotta per la sopravvivenza
 - numero elevato di imprese in rapporto al mercato
 - crescita limitata
 - capacità fissa di produzione
 - scarsa differenziazione tra i prodotti
 - sviluppo solo con crescita a gradini
 - concorrenti con stili manageriali e origini diverse

I clienti



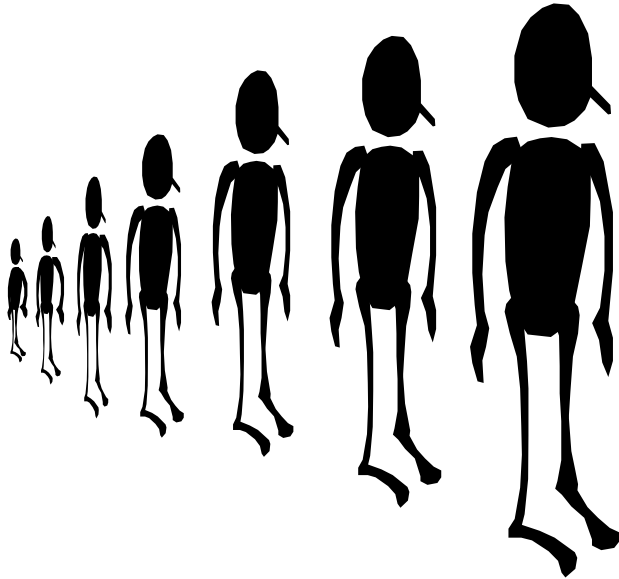
- Molti fornitori / Pochi clienti
- Prodotto standard (commodity)
- Agevole espansione verticale del Cliente
- Sottoutilizzo impianti dei fornitori (bassa congiuntura)

I fornitori



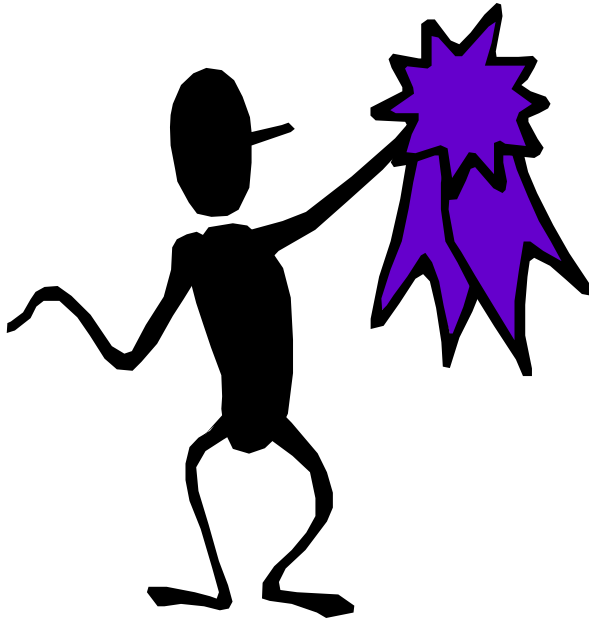
- Il rapporto costi - prezzi
- La concentrazione dei Fornitori
- La importanza del prodotto fornito

I nuovi entranti



- Creazione di barriere difensive
 - differenziazione di prodotto
 - capitali richiesti
 - costi di riconversione
 - controllo dei canali di distribuzione
 - tecnologie di prodotto brevettate
 - accesso privilegiato alle materie prime
 - insediamento in posizioni favorevoli
 - sovvenzioni pubbliche
 - curve di apprendimento e di esperienza

I prodotti sostitutivi



- Le nuove invenzioni
- La tecnologia
- La pubblicità difensiva di segmento

Le strategie fondamentali

1. La strategia globale dei costi

- battere la concorrenza con un livello dei costi sistematicamente più basso
- cultura aziendale fortemente indirizzata sul controllo della spesa
- economia di scala, eliminazione clienti/prodotti/aree marginali
- prodotti solo con funzionalità di base (no frills)

2. Requisiti per la realizzazione di un vantaggio differenziale sui costi

- quota di mercato elevata o accesso privilegiato alle materie prime
- prodotti meno sofisticati, ampia gamma di prodotti standardizzati

3. La strategia della differenziazione

- caratterizzare prodotti e servizi per generare extra utili (prezzi superiori) mediante:
 - design, immagine, tecnologia, funzionalità, assistenza

4. La strategia di nicchia

- limitare deliberatamente l'espansione del *business* (specifici clienti/prodotti/aree mercato)

Le mosse per diventare leader di nicchia

“**Nicchia**” spesso è interpretato come un sinonimo di piccolo, ma la dimensione non c’entra con la strategia (Luca Rossi - Managing partner 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

Riferimento: “Le mosse per diventare leader di nicchia”

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

Le nicchie di mercato: tipologie

La globalizzazione consolida i mercati ma lascia percorsi nascosti da sfruttare: le “nicchie”

Dallo studio delle PMI, italiane ed estere, si possono individuare e classificare 9 tipiche strategie di nicchia:

1. **Nicchie regionali**
2. **Nicchie di target**
3. **Nicchie di prodotto**
4. **Nicchie di marchio**
5. **Nicchie di velocità**
6. **Nicchie dell'innovazione**
7. **Nicchie di collaborazione**
8. **Nicchie di "market split-up“**
9. **Nicchie "inverse“**

Le nicchie di mercato: esempi

1. **Nicchie regionali** - 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** – soddisfano le 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 che richiedono conoscenze e processi commerciali specifici, con marcate differenze nella catena del valore.
Esempi: auto sportive anni '70-'80, CNN
4. **Nicchie di marchio** - offrono prodotti di lusso: Il brand diventa emozione. La pubblicità è la prima fonte di investimento, per rendere coerente il valore della marca
Esempi: Ferrari, Montblanc, Bulgari.
5. **Nicchie di velocità** - nate in segmenti in rapido sviluppo con un time to market molto rapido.
Esempio: Dell
6. **Nicchie dell'innovazione** - sono le più esplorate; vince ciò che è inedito e all'avanguardia. Nascono dalla fusione tra approcci di marchio, prodotto e target.
Esempio: Apple
7. **Nicchie di collaborazione** - le aziende 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"** - 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.
Esempi: SAP, Intel, Amplifon, o le case automobilistiche in genere
9. **Nicchie "inverse"** - sfruttano le debolezze dei market leader. lanciando un'offerta di prodotti e servizi a basso costo, che incontrano i bisogni dei consumatori
Esempi: Ryanair e IKEA

Quale strategia?

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
- calate nel giusto contesto

Fondamentali

- Conoscenza
- Fattore tempo

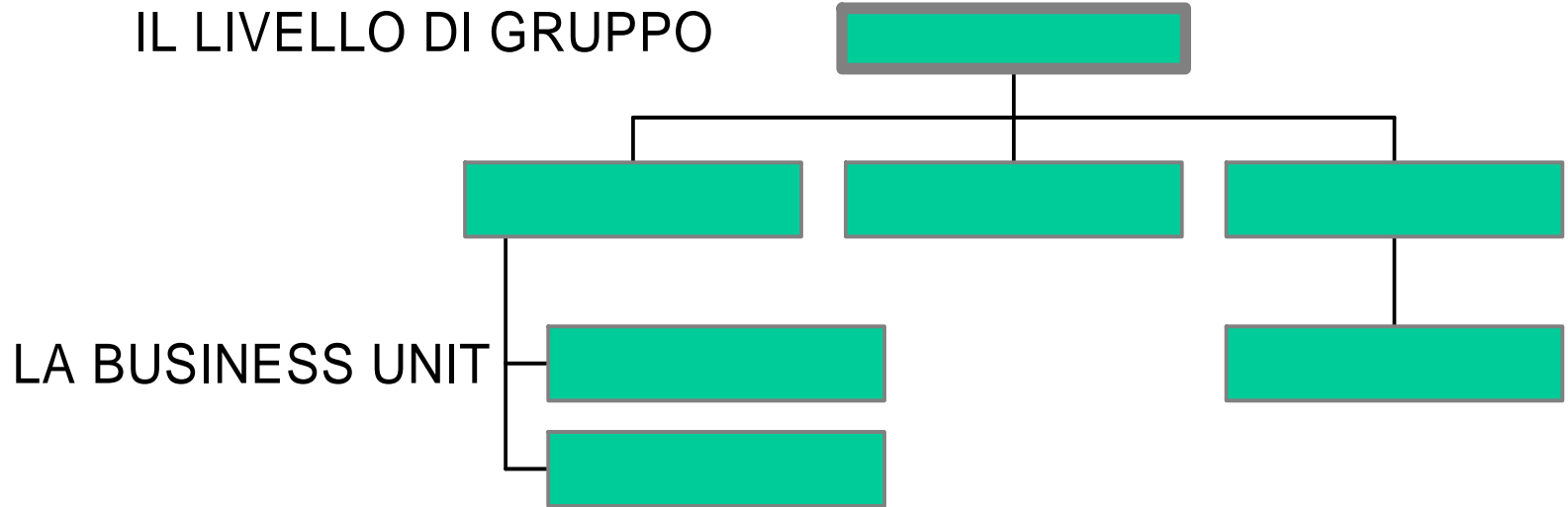
Le tre componenti di una strategia vincente

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
 - l'innovazione frena gli inseguitori e consente di aggredire il mercato con prodotti ad hoc
 - la complessità ostacola la semplice copiatura del prodotto, rallentando il processo di imitazione

I livelli di strategia



- Gruppo - scelta priorità: obiettivi da raggiungere - distribuzione delle risorse
- Business unit: azioni in un singolo prodotto/mercato
- Funzione: marketing - finanza - ricerca e sviluppo - personale

Metodologia di pianificazione

- Analisi del settore
 - performances dei concorrenti? nuovi entranti?
 - strategia nostra/dei concorrenti
 - obiettivi di redditività
- Piano delle vendite
 - cambiamenti linee di prodotti, prodotti nuovi/eliminati
 - variazioni prezzi/volumi, selezione clienti/canali di vendita
- Piano commerciale: ricavi e costi commerciali (sconti, promozioni, ecc.)
- Piano della produzione: make or buy? investimenti? scorte?
- Piano acquisti e logistico: fornitori? trasporti (filiera fornitore/cliente)?
- Piano del personale: costo del lavoro, specializzazioni richieste, ecc.
- Piani economico-finanziari: sintesi risultati e confronto con obiettivi

Piano strategico

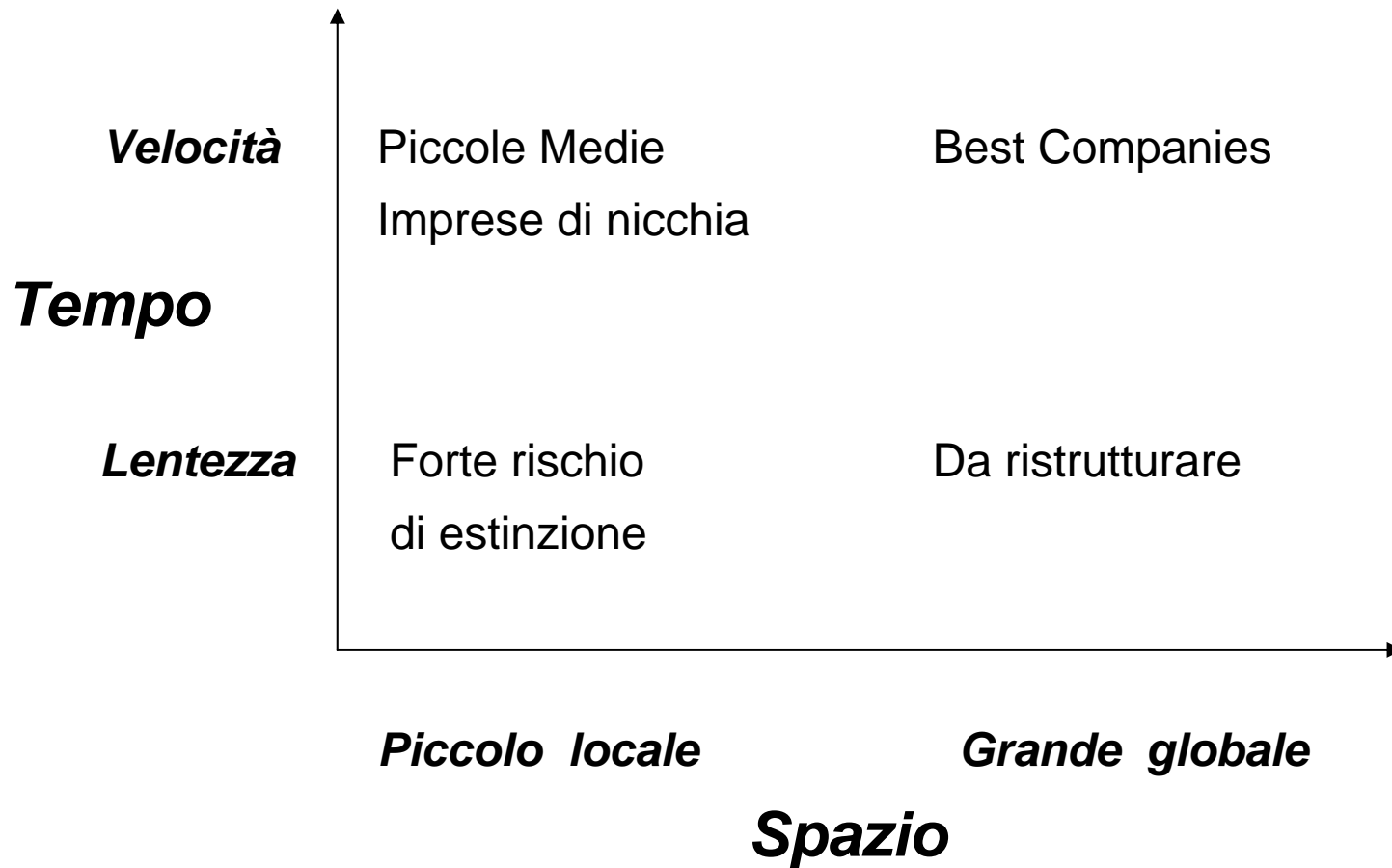
Documenti

- Stato attuale e punti di forza / debolezza
- Analisi del settore di appartenenza
- Obiettivi
- Piani di:
 - vendita, commerciale, produttivo, logistico,
 - acquisti, personale, investimenti
- Piani economici e finanziari

Sistema informativo

- Pianificazione: attività ad alto contenuto intellettuale
- Non richiede un sistema informativo vero e proprio, piuttosto sono necessari
 - capacità di collegamento a banche dati esterne
 - 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
 - analisi di indici strategici (nella fase di controllo) calcolati da sistemi di reporting di alto livello
 - capaci di recepire informazioni da altri sistemi
 - dotati di strumenti di presentazione grafica

Competitività aziendale



EVA

- **Economic Value Added** (Valore economico aggiunto)

Reddito operativo al netto delle imposte - Capital charge

Costo del capitale impiegato o Capital charge =

Capitale medio investito x costo medio del capitale investito

Focalizzazione sulla creazione di valore per gli azionisti

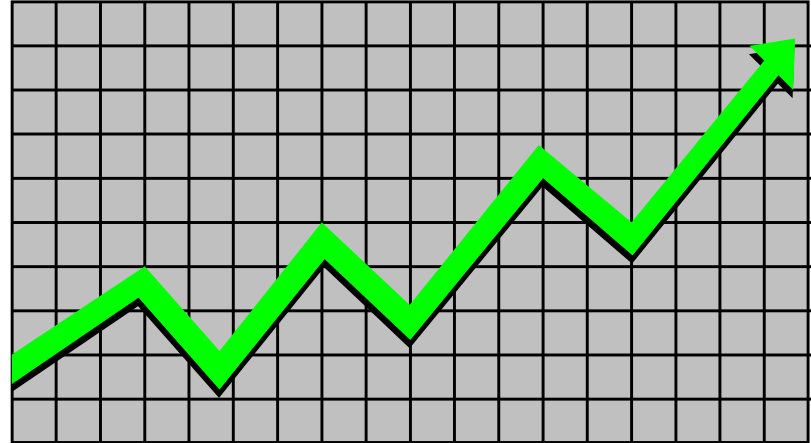
Motivazione dei dipendenti a creare valore nella propria mansione

4.2. Gli investimenti

Prof. Federico Minelle

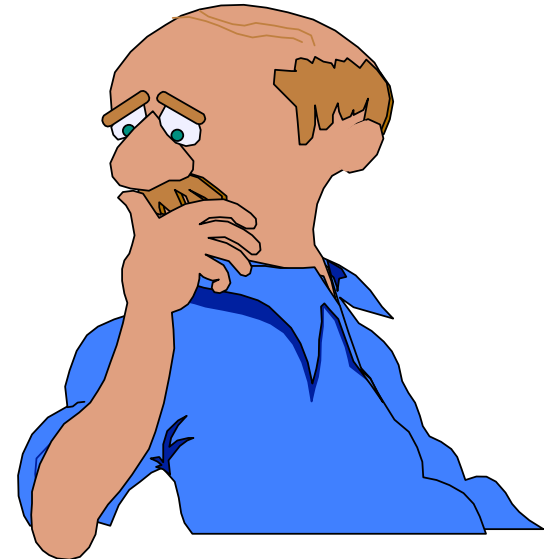
Valutazione e controllo degli investimenti

- La valutazione di convenienza
- Il controllo in corso di esecuzione
- Il controllo a completamento progetto
- Il sistema informativo



La valutazione

- Quale rendimento aspettarsi ?
- Come valutarlo ?
- Il *pay back period*: quanto tempo è richiesto per rientrare dei capitali investiti
- Il *discounted cash flow*: riporta all'anno zero tutti i flussi futuri di cassa generati dall'investimento (entrate finanziarie meno uscite finanziarie), scontandoli al *tasso di rendimento desiderato*
- L'*internal rate of return*: tasso di rendimento che azzera il *valore scontato dell'investimento*



Criteri di scelta - *DCF: Discounted Cash Flow*

METODI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DI UN INVESTIMENTO

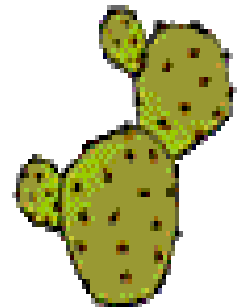
DCF: Discounted Cash Flow

riporta all'anno zero tutti i flussi futuri di cassa generati dall'investimento scontandoli al *tasso di rendimento desiderato*

INDICI CONSIDERATI:

NPV: *Net Present Value*

PI: *Profitability Index*



Criteri di scelta: NPV

NPV

Misura il sovrappiù / perdita generato da un investimento

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{FF(t)}{(1+k)^t} + \frac{V(T)}{(1+k)^T} - \sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+k)^t}$$

T= vita utile dell'investimento

FF(t)= flussi di cassa generati dall'investimento nell'anno t

K= tasso di rendimento

V(T)= valore residuo dell'investimento nell'anno T

I(t)= investimento richiesto nell'anno t

DCF o NPV (semplificato)

- Se $V(T) = 0$ e
- I = Investimento iniziale

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

- NPV o DCF = valore attuale dei flussi di cassa dell'investimento meno il valore dell'investimento iniziale

IRR - *internal rate of return*

- IRR : tasso di interesse che eguaglia il valore attuale dei flussi di cassa futuri al costo degli investimenti iniziali

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

Esempio di valutazione

		anno							
		0	1	2	3	4	5	totale	
entrate	+		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	7,50	
uscite	-	5,00						5,00	
flusso di cassa	=	-5,00	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	2,50	
flusso di cassa cum.		-5,00	-3,50	-2,00	-0,50	1,00	2,50		
periodo di recupero	4								
DCF	10%	-5,00	1,36	1,24	1,13	1,02	0,93	0,69	
DCF cum.		-5,00	-3,64	-2,40	-1,27	-0,25	0,69		
IRR	15%	-5,00	1,30	1,13	0,98	0,85	0,74	0,00	
IRR cum.		-5,00	-3,70	-2,57	-1,59	-0,74	0,00		

Il controllo concomitante

- **Obiettivi**

- finire in tempo
- non spendere più del preventivo
- fare le cose previste, non di meno

- **Principi**

- Esplorare i lavori da finire
- Controllare unità di lavoro identificabili

- **Tecniche di controllo**

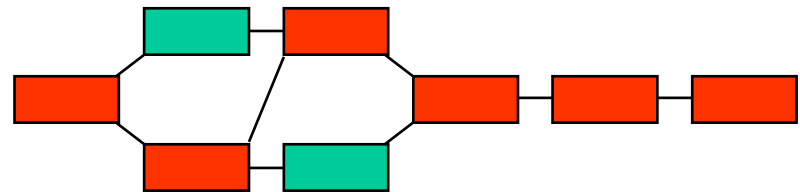
- Capo progetto (PM), Org. Progetto (OBS)
- Tecniche reticolari (PERT/CPM)
- Strutturazione prodotti/attività (WBS)
- Stime a Finire (SAL periodici)



Tecniche reticolari

PERT (Program Evaluation Review Technique) o **CPM** (Critical Path Method)

- Le attività
- I tempi (cammino critico)
- Le unità di controllo (WBS)
- I costi
- Il preventivo
- Il consuntivo
- Le riprevisionsi



Controllo *in itinere* - *ex post*

In Itinere

ETC (Estimate To Complete)
periodici per ogni WBS

- unità di lavoro identificabile
- con un inizio e una fine
sulla base dei
- lavori fatti
- tempi e soldi spesi

Ex Post

- Rispetto delle politiche aziendali
- Imparare ed accrescere la
conoscenza



Il sistema informativo

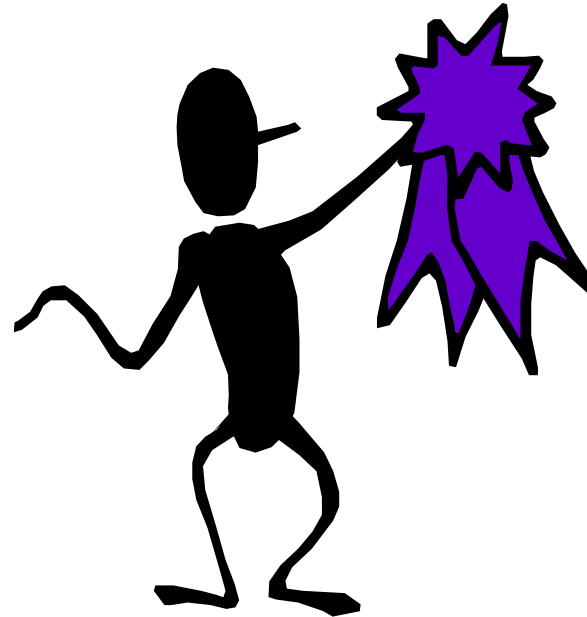
- fase preventiva:
 - la individuazione degli input/output/outcomes
 - tools per la simulazione ed il calcolo del DCF e dell'IRR
- fase di controllo in corso di esecuzione:
 - work breakdown structure (WBS)
 - le attività da svolgere e le loro interrelazioni
PERT/CPM (WBS, attività, tempi, costi, risultati)
 - i preventivi dei costi
 - i programmi temporali delle attività
 - la rilevazione degli input (dati consuntivi di lavoro svolto, di tempi impiegati, di costi sostenuti)
 - la ridefinizione degli output (deliverables)
 - la riprevisone dei lavori a finire, dei tempi e dei costi

4.3. Il marketing

Prof. Federico Minelle

Definizione di marketing

- Un processo per:
 - concepire
 - prezzare
 - promuovere
 - distribuire
- idee , beni e servizi
al fine di soddisfare obiettivi
individuali e organizzativi



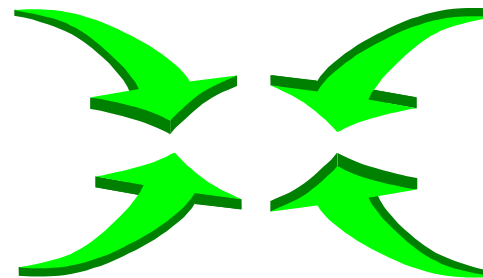
L'evoluzione del marketing

Quattro stadi

1. Vendita e consegna
2. Sviluppo rete di distribuzione e promozione
3. Ricerca e studio comportamento consumatori.
Aziende marketing oriented
4. Qualità e segmentazione mercati.
Obiettivo: *customer satisfaction*

Le variabili

- Società
- Ambiente
- Cultura
- Economia
- Tecnologia
- Legislazione
- Concorrenza



La strategia di marketing

- **complesso di azioni coordinate** per promuovere una linea di prodotti, un singolo prodotto o una marca
- comprende:
 - il **Target market**
 - insieme di compratori potenziali dalle caratteristiche omogenee
 - il **Marketing mix**
 - insieme di variabili controllate dall'impresa: **prodotto, prezzo, distribuzione, promozione** per raggiungere il target market

Il piano di marketing

Processo che rende concreta la strategia

Fasi

- Analisi, valutazione e selezione delle opportunità
- Segmentazione del mercato e selezione del target
- Definizione del marketing mix
- Controllo dei risultati

Analisi e Scelta delle opportunità

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

- **Penetrazione di mercato:** prodotti esistenti - mercati in cui si è presenti
 - politiche di marketing più aggressive
 - (riduzione prezzi, pubblicità, aumento dei punti vendita)
- **Sviluppo di mercato:** prodotti di cui dispone - nuovi mercati
 - (nuove classi di consumatori - diversificazione sull'estero)
- **Sviluppo di prodotto:** nuovi prodotti o prodotti modificati/migliorati
- **Diversificazione:** prodotti nuovi - mercati nuovi
 - cambiamento radicale (strategia più rischiosa)

Strategie di segmentazione

Stesso prodotto con lo stesso marketing mix a tutti oppure no?

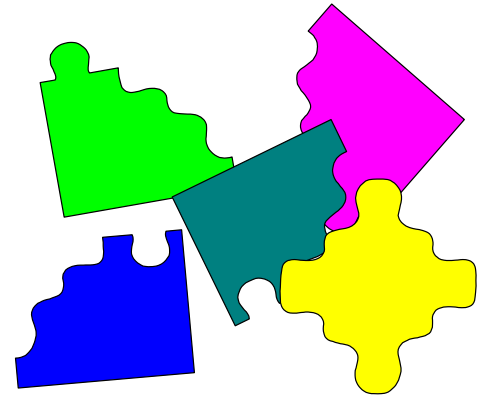
1. Marketing di massa
2. Segmentazione

Alternative

- Un segmento (1)
- Due o più segmenti distinti (1)
- Due o più segmenti aggregati (2)
- Tutto il mercato (3)

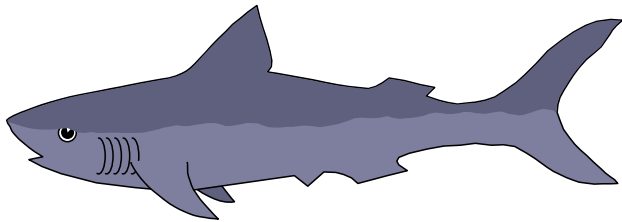
Imprese

- 1 - Segmenters
- 2 - Combiners
- 3 - Marketing di massa



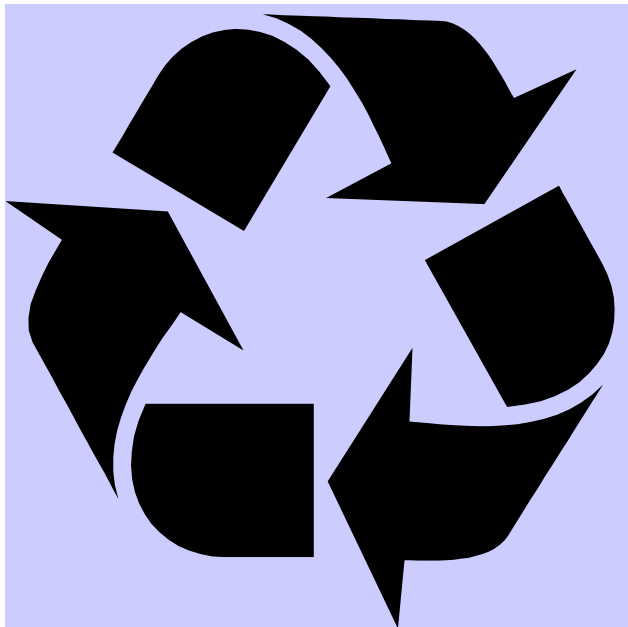
Segmento unico

- Un marketing mix unico
 - più conoscenza dei consumatori
(customer satisfaction)
 - più rischi
(se cambia il mercato)



Caso Reebok

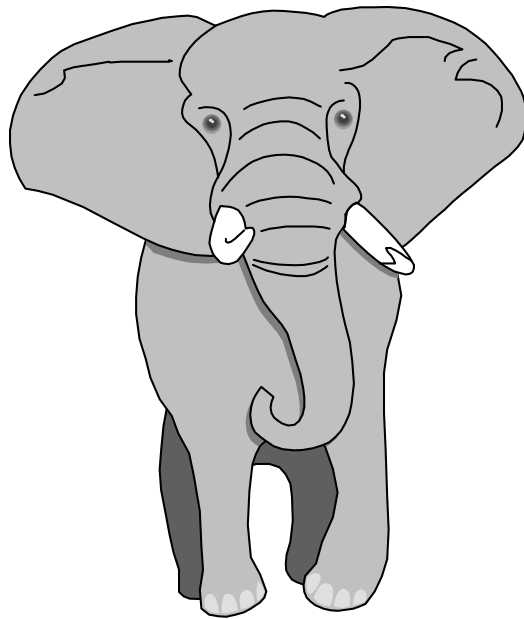
Segmentazione multipla



- Segmento 1
 - Marketing mix 1
- Segmento 2
 - Marketing mix 2
- Segmento 3
 - Marketing mix 3
-

Caso Coca Cola

Marketing di massa



- Marketing unico
- Segmenti da 1 a N
- Attrarre il maggior numero di clienti compratori

Variabili di segmentazione

- Demografia
- Geografia
- Psicografia
 - comportamento dei consumatori
(p.e. classi sociali, stile di vita, personalità, attitudini)
- Intensità d'acquisto
 - una % molto bassa di consumatori compra una % alta del prodotto
(legge di Pareto)
- Fedeltà alla marca
 - consumatori fedeli: l'azienda può studiare come servirli meglio
 - consumatori incostanti: approccio completamente diverso

Fasi per la segmentazione

- Il prodotto / mercato
 - qual è il nostro business (pianificazione strategica)
- Le esigenze
 - esigenze identificabili nei potenziali consumatori
- I profili dei segmenti
 - esigenze e comportamenti simili: segmento univoco
- Il market targeting
 - segmenti target dell'azienda
- Il posizionamento di mercato
 - rispetto ai concorrenti o al leader di mercato
 - pubblicità comparativa o differenziazione del prodotto
(p.e. Coca/Pepsi, Gillette/Bic, Oreal/Revlon)
 - posizionare un'idea (p.e. *"il mio servizio è migliore"* Avis vs. Hertz)

La pianificazione strategica dei prodotti

La matrice del BCG (1970)

		quota di mercato	
		alta	bassa
sviluppo	alto	STARS	???????????
	basso	CASH COWS	DOGS

La matrice del BCG (1970)

- STARS: mantenere posizione → nuovo prodotto o nuovi segmenti di mercato
 - mezzi finanziari adeguati (aumenti di capacità produttiva , spese di pubblicità, capitale circolante)
- CASH COWS: generare risorse finanziarie (non richiede alti investimenti)
- DOGS: non fare investimenti in questo settore (caso mai abbandonarlo)
- QUESTION MARKS: profitti e cash flow modesti → conquistare quote di mercato
 - forti investimenti per arrivare a prodotti stars (se no → abbandonare)

Classificazione dei prodotti

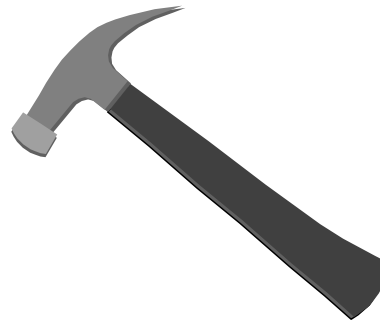
- Beni di consumo

- di largo consumo
- di qualità
- specializzati



- Beni strumentali

- Materie prime
- Componenti
- Attrezzature
- Macchinari
- Materiali ausiliari



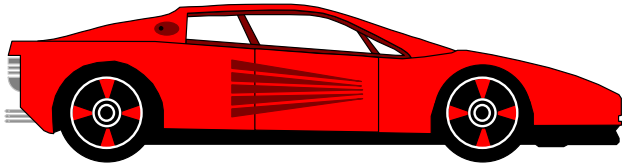
- Servizi

- Prestazioni
- Disponibilità di
 - Prodotti
 - Attrezzature
 - Macchinari



I prodotti di marca

- Vantaggi per il venditore
- Vantaggi per il compratore
- La *private label*



Il packaging

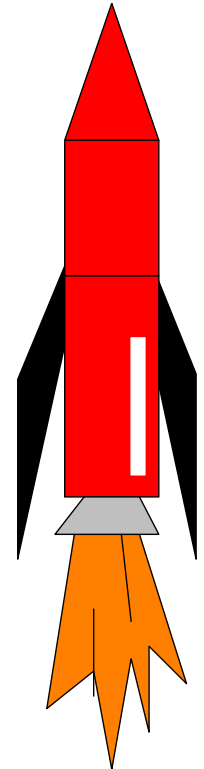
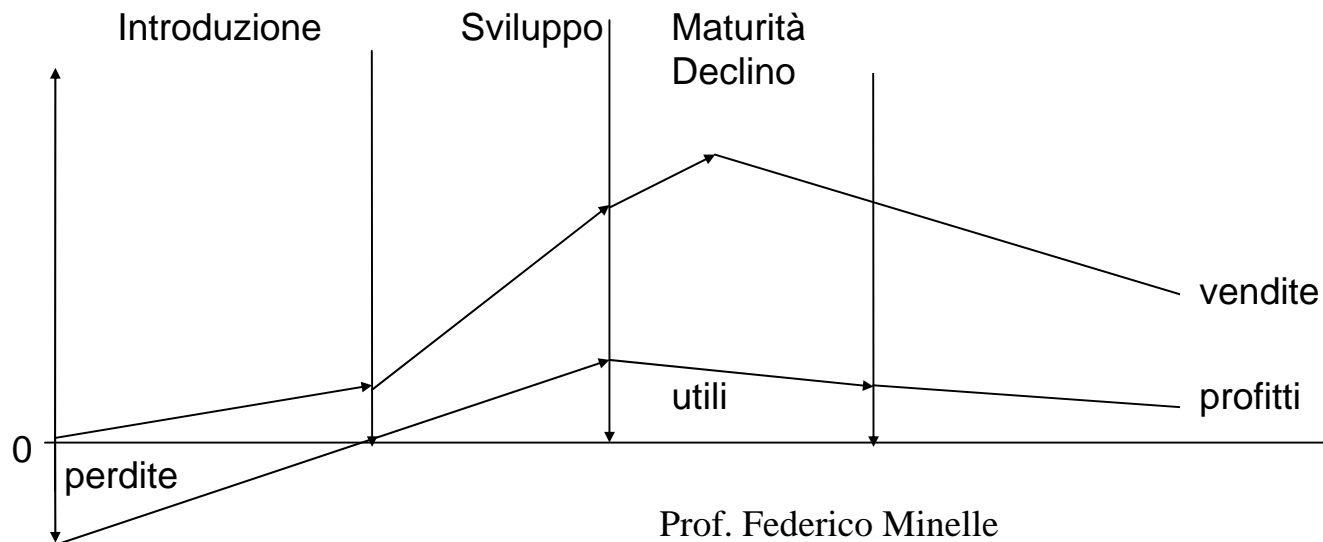
Funzioni:

- Proteggere
- Differenziare
- Richiamare l'attenzione
- Semplificare la distribuzione

N.B. Riduzione - Degradabilità

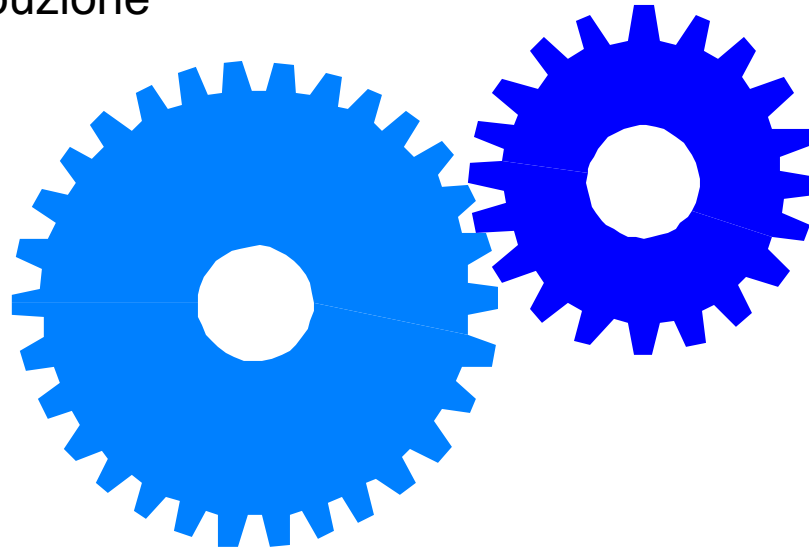
Il ciclo di vita

- Introduzione: perdite
- Sviluppo: utili in crescita
- Maturità: utili alti, poi inizia la curva discendente
- Declino: utili in diminuzione
- Successo: 1 prodotto su 10

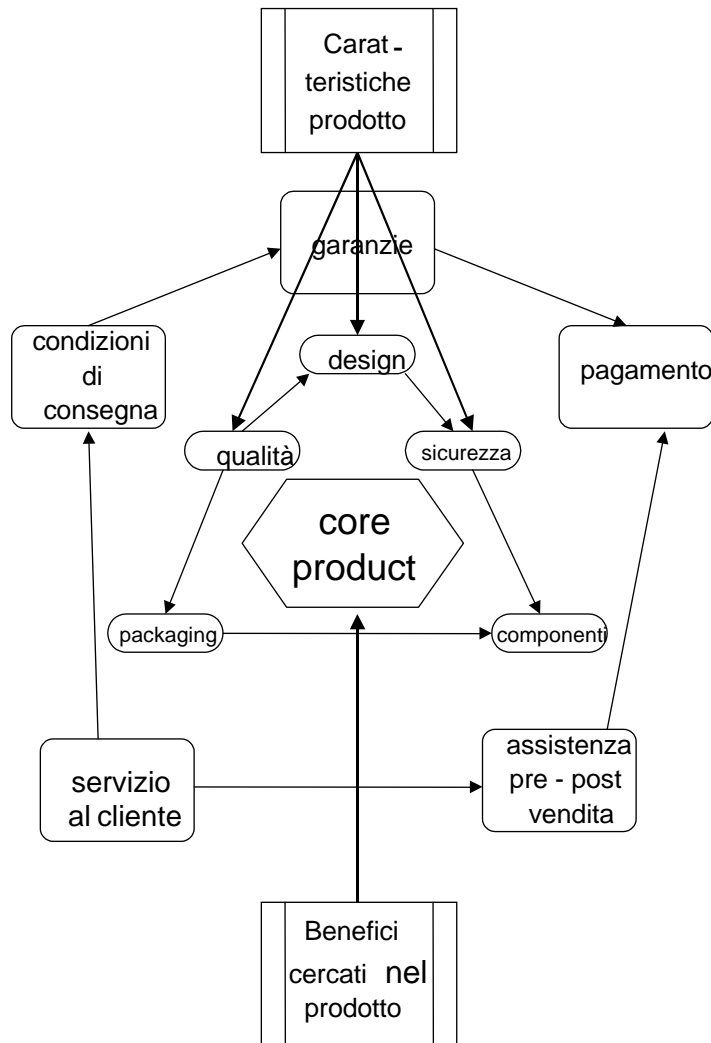


Il marketing mix di prodotto: le leve

- prodotto
- prezzo
- promozione
- canali di distribuzione



Il marketing mix: la gestione del prodotto



- Il prodotto
 - core product
 - cosa acquista effettivamente il compratore
 - i benefici
 - caratteristiche del prodotto
 - design
 - materiali
 - qualità
 - sicurezza
 - gamma
 - servizio al cliente
 - risposta alle attese

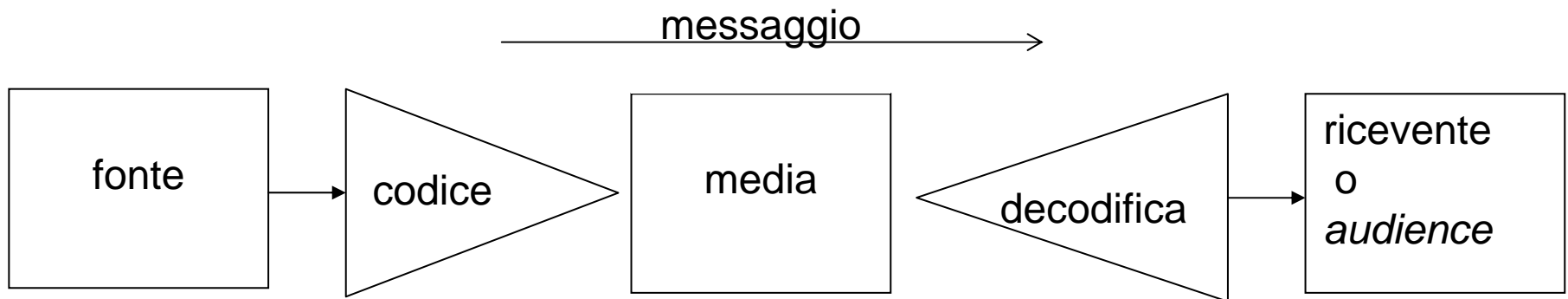
Il marketing mix: il prezzo

- costo pieno del prodotto aumentato di una percentuale
(fissa per tutti i prodotti, per una gamma specifica, per prodotto)
- costo incrementale o marginale aumentato dell'utile possibile
- prezzo della concorrenza ev. corretto per differenziare il ns. prodotto
(qualità, servizio, packaging, ecc.)



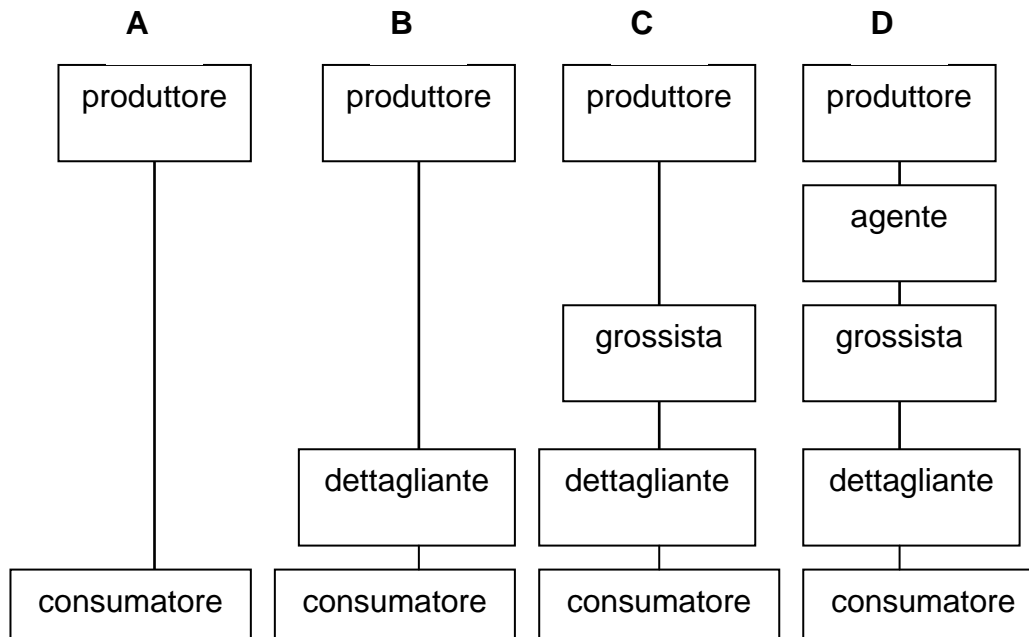
Il marketing mix: la promozione

- strategia *pull*, verso consumatori finali
 - personale visita i potenziali compratori
 - pubblicità utilizza i media a più o meno grande diffusione
 - vendita promozionale con incentivi/dimostrazioni/seminari/mostre
 - propaganda indiretta tramite i media
(p.e. far citare il prodotto in articoli o film)
- strategia *push*, verso i distributori (incentivi e premi ai distributori)



Il marketing mix: i canali di distribuzione

- Percorso seguito dai prodotti per passare dal produttore al consumatore
 - movimenti fisici del prodotto
 - cambiamenti di proprietà
 - successione degli intermediari



Le sfide della moderna distribuzione

- **Vendite via internet**
 - USA riduzione delle vendite nelle Mall del 15-20 %
- **Pressione dei Discount**
- **Risposte**
 - Riduzione dei prezzi
 - Approcci innovativi
 - Programmi di fidelizzazione
 - Informazioni sulle novità
 - Formazione
 - Programmi di promozione condivisi

Approcci innovativi

- Nuove forme di marketing
- Nuovi tipi di offerte commerciali

Web marketing

Insieme di azioni che si servono del Web per trovare nuovi clienti, fidelizzare quelli acquisiti e pubblicizzare prodotti e servizi

Utilizzo del Web per la comunicazione diretta con il cliente per raccogliere informazioni per il sistema informatico al fine di capire cosa vuole il consumatore, quali sono le sue esigenze e se i suoi prodotti sono “nel mercato” o diventano “obsoleti”

Marketing e BPR

IKEA - Il disegno rovesciato

- **Marketing** - Messaggio
 - offrire funzionalità e qualità a un prezzo basso
 - guardare al design da una prospettiva diversa
- **BPR** - 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
 - del suo prezzo finale

M & BPR - Ricerca di soluzioni efficienti

- **Il processo stimola la creatività**

- progettare senza badare ai costi è più semplice
- ideare soluzioni efficienti mantenendo intatti requisiti di qualità e funzionalità richiede maggiore inventiva

Esempio: Una tazza

- disegnata con una piccola interruzione del bordo circolare del fondo
- permette l'eliminazione dell'acqua della lavastoviglie dal fondo della tazza

Esempio: Una sedia a dondolo

- in materiale composito (plastica e fibra di legno)
- venduta in un pacco piatto
- smontata in sei pezzi che si montano
 - senza bisogno di viti o attrezzi
 - semplicemente a innesto con pochi *clic*

Marketing & Customer Satisfaction

Milano - Il Fashion Innovation Center *

Ha messo a punto tecnologie innovative con l'obiettivo di

- creare un'interazione più efficace con il cliente
- trasformarla in uno strumento di fidelizzazione
- migliorare l'efficienza dello shop

* Specializzato nella gestione dei processi di customer experience per il sistema moda che fa capo alla società di consulenza Accenture

M & C S - Lo Shop Tech

Tecnologie innovative

- **Special welcome** - benvenuto personalizzato
 - permette riconoscimento del cliente al suo ingresso nello shop
 - attiva una serie di servizi personalizzati 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 a un capo di abbigliamento
 - scattano foto mentre si indossa un completo
 - le foto si possono inviare tramite una tastiera a un familiare o a un amico per avere un consiglio in diretta
- **Percorso** - Studiato per accompagnare il cliente
 - dal suo arrivo nello shop fino all'uscita
 - in tutte le fasi del processo d'acquisto
 - con diversi supporti high tech

M & C S - Window shopping sulla Madison

- **New York** - La maison americana **Polo Ralph Laurel** ha offerto alla clientela del flagship store (Madison Avenue 888) la possibilità di
 - fare shopping interattivo
 - 24 h al giorno, 7 giorni su 7(Durante gli US Open di tennis del 2006)
- **New York** - A shop chiuso
 - si poteva acquistare digitando il proprio ordine sulla vetrina
 - la vetrina fungeva da schermo di computer (touch screen)
- **Procedura di acquisto**
 - La stessa del sito della società
 - Pagamento con carta di credito
 - Consegna dei prodotti tramite corriere

Il sistema informativo di marketing

- Sistema strategico per le aziende marketing oriented
 - innovazione massiccia negli anni '70 - '80
 - *bar code* per leggere i codici prodotto
 - PC portatili ai venditori, agenti, intermediari (input in tempo reale, affidabile)
 - magazzini automatizzati per la gestione degli stock di vendita
 - innovazioni per l'adozione dell'euro dal 1° gennaio 2002
 - cambiamento dei prezzi e gestione in parallelo dei prezzi in lire e in euro
- Integrazione informazioni interne con informazioni del mercato
 - acquisite con ricerche specifiche o da produttori di dati di mercato (p.e. Nielsen)
- Nuova frontiera
 - introduzione tecnologia RFID (Radio Frequency Identification): utilizza un segnale a radiofrequenza per l'identificazione automatica di oggetti dotati di "etichette intelligenti"
 - *smart tag* contengono informazioni interrogabili e aggiornabili in grado di operare senza necessità di alcun contatto fisico o ottico

Introduzione tecnologia RFID

Prospettive

- Eliminazione / drastica riduzione delle file alle casse per le operazioni di lettura dei codici a barre dei singoli prodotti
 - carrelli con tecnologia RFID leggono le “etichette intelligenti” (*smart tag*) dei prodotti caricati
 - in prossimità della cassa, trasmettono dettagli e totali alla cassiera per l’emissione dello scontrino
- Aggiornamento automatico della contabilità e del magazzino

Customer Satisfaction

- **Azioni di aziende che perseguono la CS**
 - valutazione formale della propria performance
 - indagini periodiche e misurazione sistematica dei principali parametri (p.e. puntualità e completezza consegne, n° e tipo reclami, resi, ...)
 - costituzione di gruppi di lavoro misti con i principali clienti
 - sviluppo congiunto di soluzioni ai principali problemi di interfaccia (attivata da alcune aziende leader)
 - riorganizzazione del processo di gestione degli ordini per
 - integrare tutte le funzioni aziendali interessate (commerciali, distributive, amministrative)
 - responsabilizzarle sul livello di servizio erogato
 - creare un'interfaccia unica per il cliente
 - integrazione dei sistemi informativi per
 - avere la visibilità completa dello stato di un ordine
 - monitorare l'efficacia e l'efficienza del servizio

Marketing e Psicologia

Come si spiega tutto ciò?

Una valida risposta 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 2002

Trevisani punta esclusivamente sul rapporto psicologico e personale tra fornitore e cliente (si può anche leggere: leader - base popolare)

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

(v. anche: Matteo Motterlini - "**Economia Emotiva**" Rizzoli, Milano 2006)

Marketing e Psicologia dell'acquisto

L'acquisto

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

Il **marketing** diventa 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

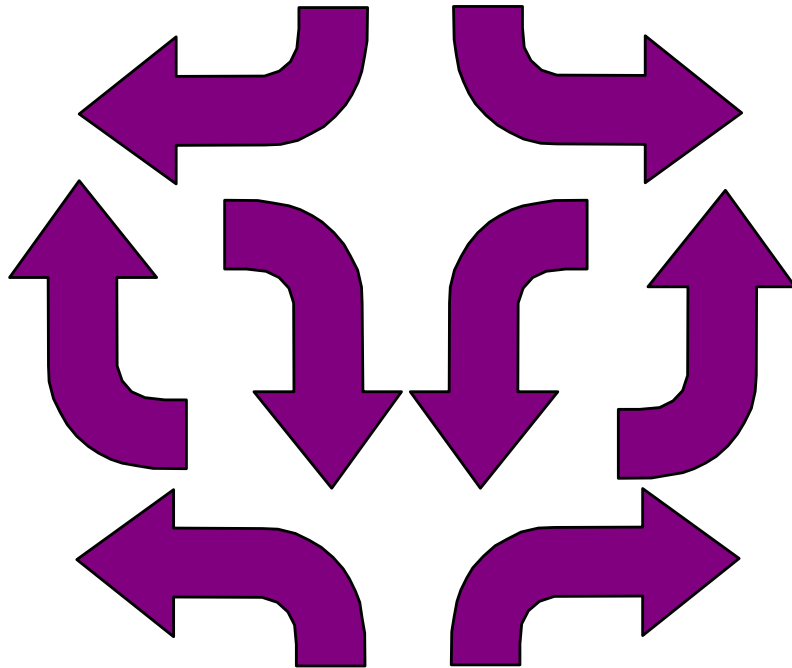
4.4. La produzione

Prof. Federico Minelle

La produzione

- Interrelazioni con il marketing e la progettazione
- Il metodo occidentale: M.R.P.
- Il metodo giapponese: Kanban

Le interrelazioni



- Fasi per il lancio di un prodotto
 - Idea (1 – 2)
 - Specifiche (1 – 2 – 3)
 - Prototipo/Test (1 – 2 – 3)
 - Avvio alla produzione (3)

Funzioni coinvolte

- 1 - Il marketing
- 2 - La progettazione
- 3 - La produzione

Funzioni della produzione

- produrre le quantità di prodotto richieste rispettando
 - le specifiche tecniche definite dalla progettazione
 - i requisiti di qualità scelti
 - i tempi e i costi programmati
- gestire e mantenere in esercizio impianti e macchinari di produzione
- produrre o far acquistare attrezzature, stampi, utensili necessari al processo produttivo



Alcune definizioni

- *lead time* o tempo di riordino
- punto di riordino
- scorta di sicurezza
- lotto di acquisto o di produzione
 - funzione di:
 - costo materiale, trasporto
 - dimensioni, imballaggi
 - politica di gestione materiali
- tempo di attrezzaggio
- ciclo di lavorazione
- centro produttivo
 - centri automatizzati
 - centri di lavoro manuale
- distinta base di un prodotto finito
 - elenco, legami, quantità
 - materie prime
 - componenti
 - sub assemblati
 - gruppi

Termini comuni

- Materie prime
- Componenti
 - Specifici
 - Standard
- Sub assemblati
- Gruppi assemblati
- Prodotto finito
- Ricambi (after market)

Classificazione A B C

- Particolare applicazione ai materiali della legge di Pareto
 - Classe A 5% in numero 70% in valore di consumi
 - Classe B 15% in numero 20% in valore di consumi
 - Classe C 80% in numero 10% in valore di consumi

La gestione occidentale

- La gestione tradizionale
 - gestione A B C dei materiali
 - gestione dei centri di lavorazione

- La gestione Material Requirements Planning
 - si è affermata con l'avvento del computer

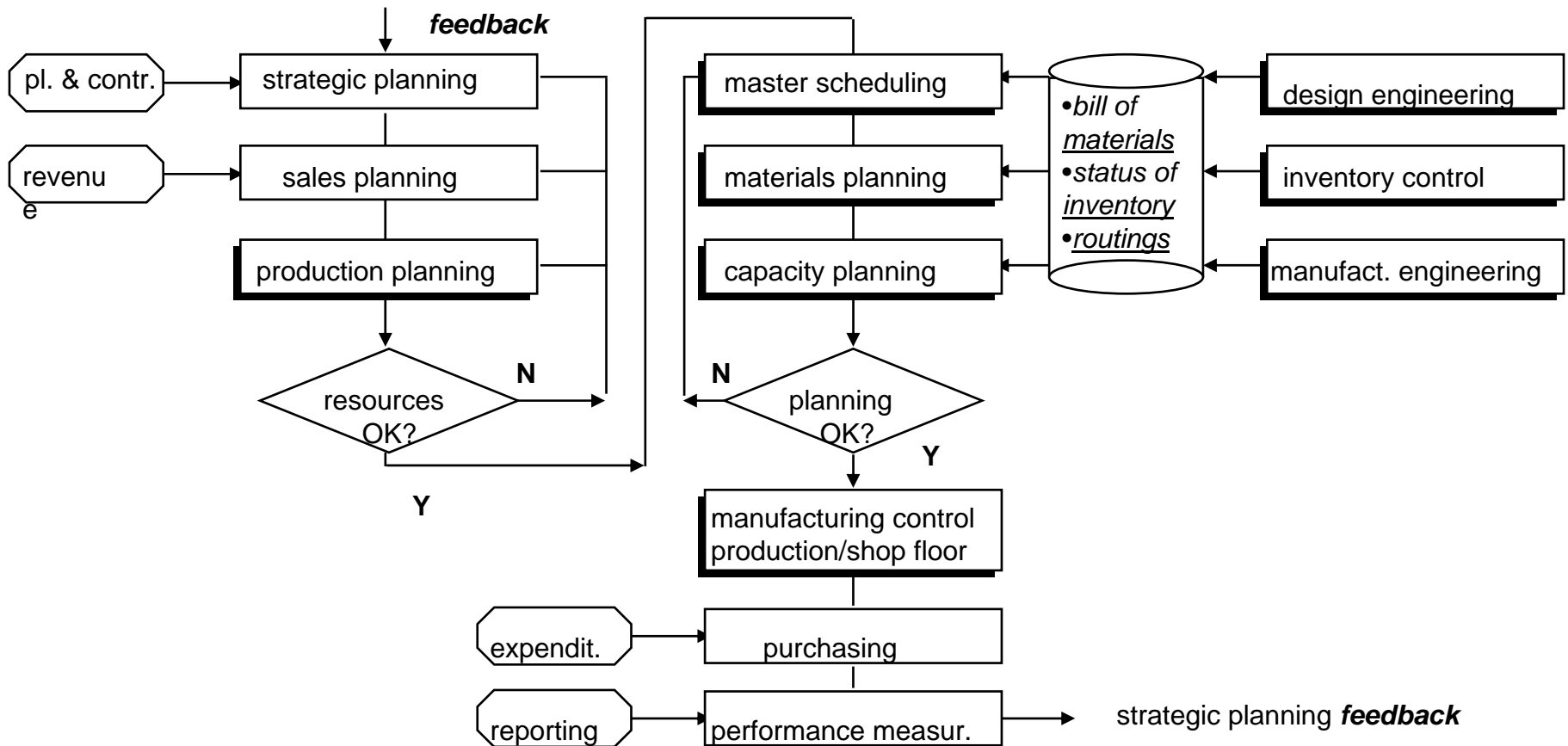
La gestione Material Requirements Planning

- Metodo di gestione fortemente deterministico secondo questi principi:
 - piano di produzione su base mensile (orizzonte 5-6 mesi)
 - data base materiali e lavorazioni contengono:
 - distinta base (elenco dei componenti dei prodotti, dei legami che intercorrono tra di loro e delle quantità)
 - cicli di lavoro (costi unitari e tempi di ciclo)
 - programma operativo settimanale emette ordini di produzione
 - controllo magazzino a quantità e valore
 - calcolo dei costi di produzione a valori standard

Material Requirements Planning

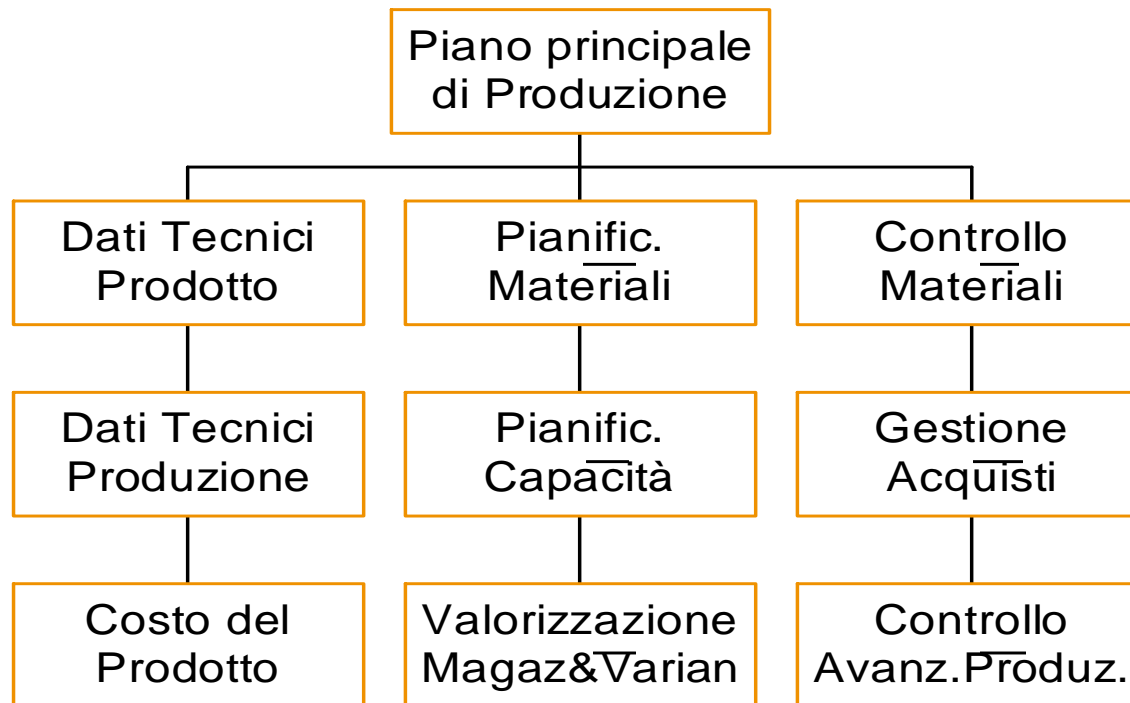
- Sistema Informativo integrato composto dai seguenti moduli:
 - Dati tecnici di Prodotto
 - Dati tecnici di Produzione
 - Costo del Prodotto
 - Piano principale di produzione (5 - 6 mesi)
 - Piano Capacità produttive
 - Programma di produzione definitivo (1 mese)
 - Pianificazione fabbisogno materiali (cuore del sistema)
 - Gestione Acquisti
 - Controllo Produzione
 - Valorizzazione Magazzino

"Closed loop" Manufacturing system

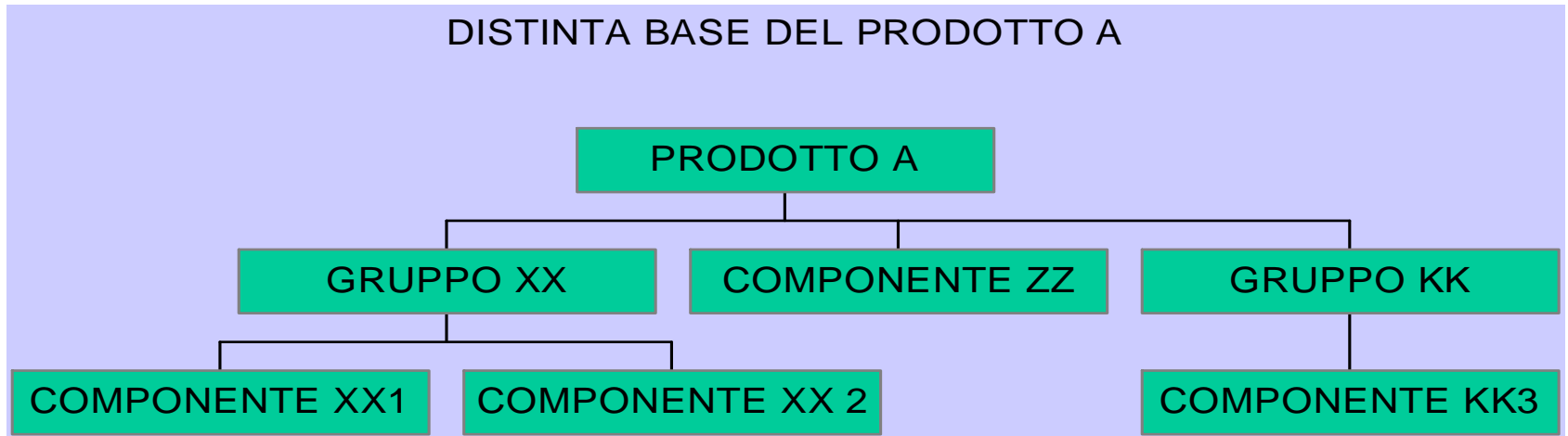


La gestione M.R.P.

Chart Title



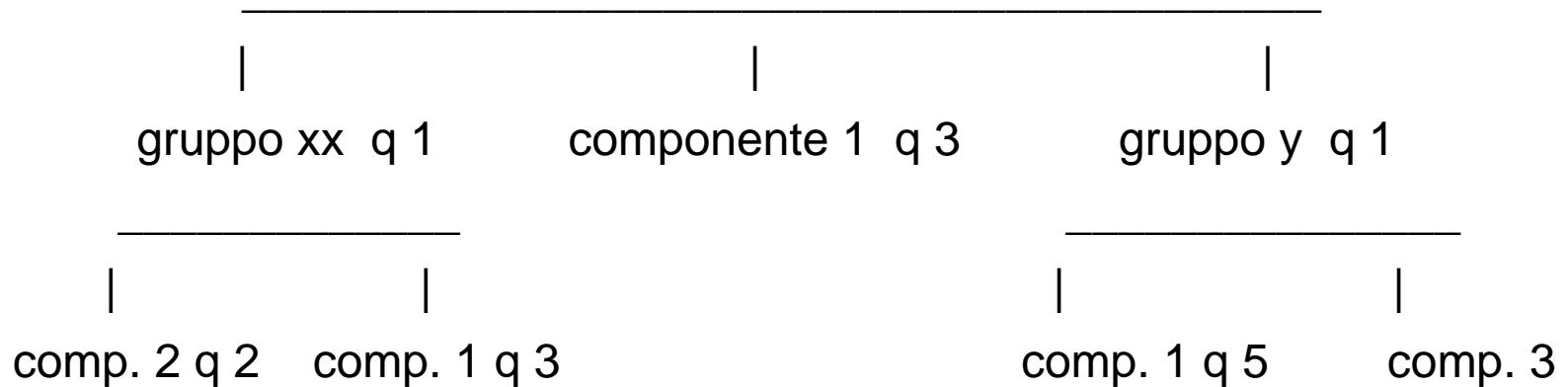
Dati tecnici di Prodotto



- Gestione
 - anagrafica materiali
 - distinta base
- % scarti per pianificazione/costi
- Parti in alternativa
- Controllo varianti e validità
- U.M. diversa (se richiesto)
 - acquisti
 - magazzini
 - vendite

Distinta base

Prodotto A



- 1 prodotto A è composto da
 - componente 1 - quantità 11
 - componente 2 - quantità 1
 - componente 3 - quantità 2

Dati tecnici di Produzione

- Come avviene la produzione
- Quali centri di lavorazione
- Sequenza
- Tempi di lavorazione
- Attrezzi - stampi
- Sfridi ottimali
- Periodi di validità cicli
- Operazioni
“normali”/alternative
- Sovrapposizione tra
operazioni
- Operazioni/Lavorazioni
esterne

Costo del Prodotto

Valorizza il costo dei prodotti

- Costo dei materiali da Dati tecnici di Prodotto
- Tempi delle lavorazioni da Dati tecnici di Produzione
- Costi unitari alla Contabilità Industriale
 - standard (dati tecnici x c.u. std)
 - correnti (dati tecnici x c.u. attuali)
 - simulati (dati tecnici x ipotesi c.u.)
- Costi totali/livello
- Costi lavorazioni esterne

Altri moduli sistema M.R.P.

- Piano principale di produzione
 - Presiede alla gestione del programma generale di produzione
- Piano Capacità produttive
 - Verifica le capacità produttive dei centri automatici e manuali
- Pianificazione materiali (Material Requirement Planning): cuore del sistema
 - utilizza in input le distinte base e i tempi di approvvigionamento
 - calcola le necessità di materiali (da acquistare / produrre)
- Gestione Acquisti
 - Scelta dei fornitori – condizioni contrattuali
 - Emissione ordini di acquisto in base alle necessità di materiali
- Controllo Produzione
 - Gestisce le lavorazioni – emette gli ordini di produzione
- Valorizzazione Magazzino
 - Valorizza i materiali e i prodotti finiti

Sistema M.R.P.

- Sintesi obiettivi:
 - Propone un piano di produzione per n mesi
 - Calcola i costi dei prodotti, dei gruppi e dei componenti
 - Valorizza i magazzini
 - Propone le quantità da acquistare ed emette gli ordini d'acquisto
 - Propone le quantità da produrre ed emette gli ordini di produzione
 - Controlla le lavorazioni in corso
- Supporta gran parte delle funzioni della PRODUZIONE con l'eccezione della manutenzione degli impianti e dei macchinari

Manutenzione

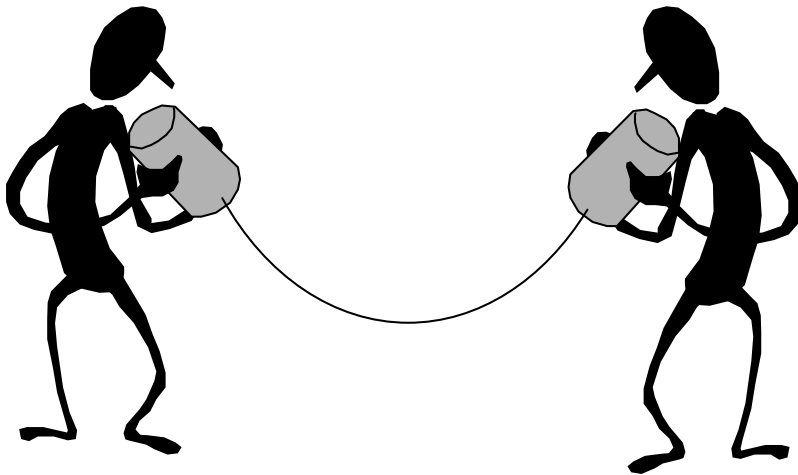
- Manutenzione degli impianti e dei macchinari
 - Ordinaria
 - Straordinaria
 - Preventiva o a programma
 - Interventi per
 - sostituire parti importanti
 - migliorare capacità produttiva

Il metodo giapponese - KANBAN

- **KANBAN** (introdotto dalla Toyota)
 - Obiettivi
 - Riduzione dei costi
 - Autocontrollo delle quantità
 - Controllo diffuso della qualità
 - Rispetto dell'uomo
 - Principi operativi
 - Just in time
 - Jidoka (autocontrollo dei difetti)
 - Manodopera flessibile
 - Creatività

Il kanban

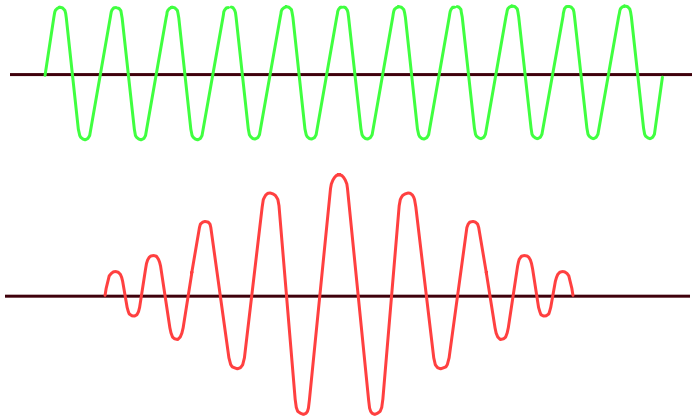
- Kanban prelievo
- Kanban ordine
- Autoregolazione del $\pm 10\%$



Just in time

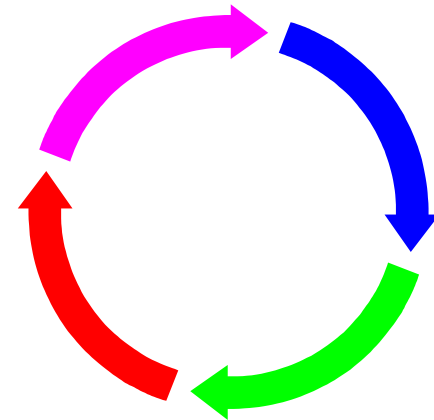
Livellamento della produzione

- Verso il lotto minimo
- La macchine universali
- L'adeguamento dell'organico

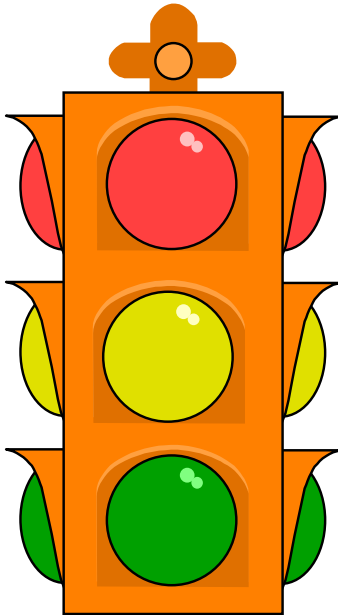


Layout dei macchinari

- La dislocazione per tipo
- La dislocazione per addetto
- L'operaio polivalente



Jidoca



- Il controllo automatico dei difetti
- Fase per fase
- Il blocco della linea
- L'aiuto dei colleghi

4.5. Il Bilancio e la Contabilità

Prof. Federico Minelle

Il Bilancio

- Strumento di comunicazione dei risultati e dello stato di salute di un'azienda a tutti coloro che ne sono interessati (stakeholders)
 - Soci
 - Dipendenti
 - Banche
 - Investitori potenziali
 - Stato, ecc.

- Regole non chiare o non rispettate portano a bilanci illeggibili

Guido Rossi ex presidente Consob (anni '90)

“i bilanci italiani sono scritti in sanscrito”

Quadro normativo

- Codice Civile Titolo V Sezione IX
- D. L. 127/1991 in attuazione IV Direttiva CEE
- L. 366/2001 Delega al Governo per la riforma del Diritto Societario
- D. L. 6/2003 Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative
- L. 306/2003 Delega al Governo per l'applicazione dei Principi Contabili Internazionali
- D. L. 38/2005 Esercizio delle opzioni previste in materia di Principi Contabili Internazionali

Bilancio di Esercizio

- Art. 2214 e 2217 C.C. - L'imprenditore deve:
 - Tenere le scritture contabili e i libri obbligatori
 - Redigere l'inventario annuale che si chiude con il Bilancio

Uniche esclusioni: piccoli imprenditori e imprenditori agricoli

- Bilancio di Esercizio: strumento riepilogativo di tutte le scritture contabili registrate nel Libro giornale
- Art. 2220 C.C. - Le scritture contabili vanno conservate 10 anni
- Art. 2423 C.C. - Gli Amministratori devono redigere il Bilancio

Codice Civile - Il Bilancio

Art. 2423 C.C.

- Il Bilancio è costituito da:

- Stato Patrimoniale

- Conto Economico

- Nota Integrativa

Redazione del Bilancio

- **Stato Patrimoniale**

- Attività

- Passività e Patrimonio

- **Conto Economico**

- Ricavi

- Costi

- Utile (Perdita)

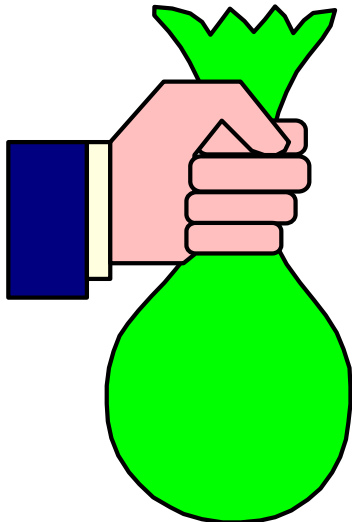
- **Nota / Relazione Integrativa**

- Principi contabili adottati nella redazione del Bilancio

Passività e Patrimonio

- **Chi ha finanziato la Società?**

- i soci
- le banche
- gli obbligazionisti
- i fornitori
- i dipendenti (TFR)
- altri creditori



- **I tre elementi importanti di questa sezione**

- Patrimonio
- Passività a medio lungo termine
- Passività a breve termine (soldi da restituire entro un anno)

Attività

- **Dove abbiamo messo i soldi ?**

- in fondi liquidi
- in crediti
- in merci
- in immobili
- in attrezzature
- in azioni di altre società
- in brevetti, marchi, licenze ecc.



- **I tre elementi importanti di questa sezione**

- Immobilizzazioni tecniche e finanziarie
- Capitale circolante (crediti, magazzini)
- Fondi liquidi

Il Conto Economico

- Rendiconto di ricavi, costi, spese e utili o perdite relativi a un periodo
- Due criteri di esposizione
 - Secondo la natura
 - ricavi (vendite di materiali, servizi, interessi attivi)
 - spesa (stipendi, salari, viaggi, energia, ecc.)
 - Secondo una classificazione che evidenzia i risultati della gestione
 - normale
 - finanziaria
 - straordinaria

Conto Economico con i risultati della gestione



- il rendiconto
 - **ricavi** di gestione
 - **costi** di gestione
 - risultato di gestione
 - gestione finanziaria
(ricavi - costi)
 - gestione straordinaria
(ricavi - costi)
 - risultato netto
 - imposte
 - utile netto

I conti

- **I *conti patrimoniali* hanno continuità nel tempo**
 - A inizio anno ripartono con il saldo di fine anno precedente
 - Operano sia in dare sia in avere

- **I *conti del conto economico* a fine anno vengono “chiusi”**
 - A inizio anno ripartono da zero
 - Operano solo in dare se rilevano le spese
 - Operano solo in avere se rilevano i ricavi

Ratei e Risconti attivi/passivi

- **Ratei attivi**
 - Crediti relativi a prestazioni a cavallo di due periodi per i quali è previsto un pagamento posticipato
 - Misurano i ricavi maturati alla fine del periodo per farli partecipare alla competenza economica dello stesso
- **Risconti attivi**
 - Costi anticipati per servizi ricevuti a cavallo di due periodi
 - Rappresentano la parte di costi, inerente a prestazioni ancora da ricevere, che viene rinviata al periodo successivo
- **Ratei passivi**
 - Debiti a scadenza posticipata relativi a servizi ricevuti a cavallo di due periodi
 - Misurano il costo dei servizi ricevuti entro la fine periodo in modo da imputarlo alla competenza economica del periodo
- **Risconti passivi**
 - Ricavi anticipati relativi a servizi prestati a cavallo di due periodi
 - Rappresentano la parte di ricavi, relativa a prestazioni ancora da effettuare, che viene rinviata al periodo successivo

Esercizi

- Esercizio 1

- Società con un capitale di € 20.000 versati nelle casse della società:
 - caso a : tutti spesi per viaggi
 - caso b : comprate merci
- quale è lo stato patrimoniale nei due casi?

- Esercizio 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

Esercizio N. 1

Domande

- 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?

Risposte

- caso a:
non abbiamo più il capitale perché lo abbiamo speso in un viaggio
(non si conserva nel tempo)
- caso b:
abbiamo investito il capitale in merci
(che rimangono in magazzino in attesa di essere vendute)

Esercizio N. 2 - domande

Classificare nello stato patrimoniale o nel conto economico queste voci:

- crediti
- viaggi
- debiti verso terzi
- bollette telefoniche
- acquisto di prodotti messi a magazzino
- ordine di lavorazione in corso di esecuzione
- interessi pagati alle banche
- ordine di acquisto di un computer
- fattura di vendita

Esercizio N. 2 - risposte

Stato Patrimoniale

Attività

crediti

acquisto prodotti

magazzino

Passività

| capitale sociale

| debiti verso terzi

|

Conto Economico

• Ricavi

- fattura di vendita

• Costi

- viaggi

- bollette telefoniche

- interessi pagati alle banche

- costo dell'ordine di lavorazione maturato nel periodo

Esercizio N. 2 - note

Ricavi – Costi = Risultato del periodo

→ positivo = guadagno

→ negativo = perdita

Ordine di acquisto di un computer

va contabilizzato nel periodo in cui produce i suoi effetti

va registrato extra contabilmente per tener conto degli impegni di spesa futuri

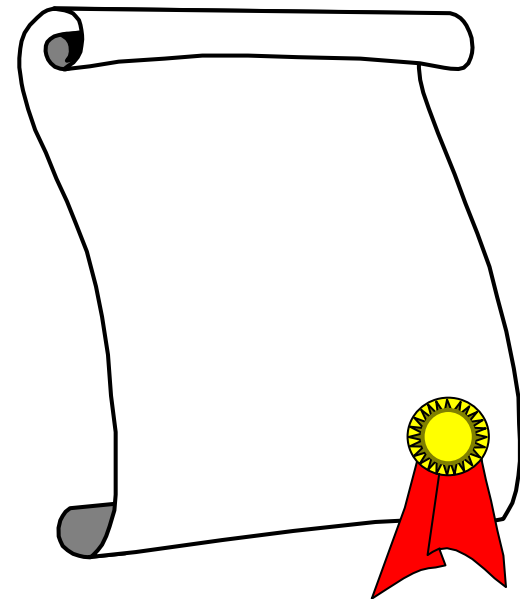
N.B.

Ricavi e Costi devono riferirsi allo stesso periodo
(principio della competenza)

Nota integrativa

Contiene i principi contabili adottati nella redazione del Bilancio

- Principi generali
 - continuità dell'azienda
 - prudenza
 - competenza temporale
 - costanza dei principi
 - divieto di compensazioni
- Principi specifici
 - magazzini
 - crediti
 - immobilizzazioni tecniche
 - azioni - titoli



I magazzini



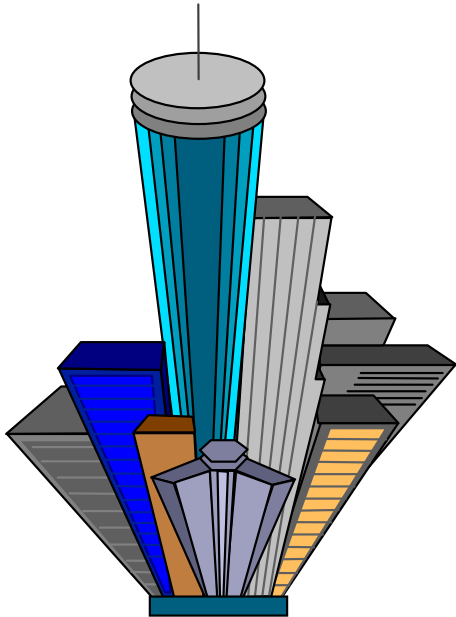
- Al minore tra il costo ed il prezzo di mercato
- Le svalutazioni
- L'obsolescenza

I crediti



- Al valore nominale
- Riserva per crediti di dubbia esigibilità
- Le sofferenze

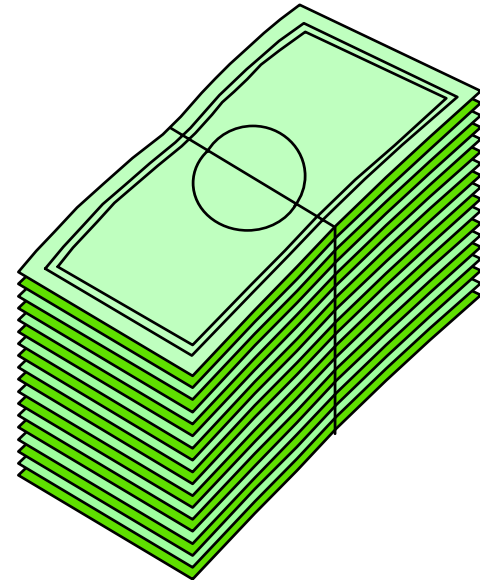
Le immobilizzazioni tecniche



- Al costo di acquisto o di produzione
- Ammortizzate nel tempo in cui sono utilizzate
- La vendita

Le azioni e i titoli

- Al costo di acquisto
- Se valore scende stabilmente al di sotto di tale costo
 - svalutazione
 - differenza a perdita



La valutazione del magazzino

- Acquisto un
 - 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 €
- Vendo 3 lotti
 - A fine periodo quale valore attribuisco ai 2 lotti restati in magazzino?
- Posso utilizzare uno di questi tre metodi di valutazione:
 - **a prezzo medio**
 - **FIFO** (First In First Out)
 - **LIFO** (Last In First Out)



I valori risultanti sono i seguenti:

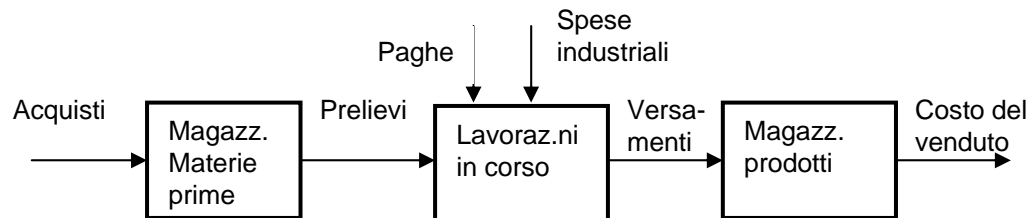
- a prezzo medio 2040 €
- FIFO (First In First Out) 2070 €
- LIFO (Last In First Out) 2010 €

Tutti e 3 i metodi sono validi

- va indicato nella Relazione Integrativa quale è stato adottato (impatto sulla valutazione Rimanenze e sull'Utile di Esercizio)

La contabilità' industriale

- **COGE:** rapporti tra l'azienda ed i suoi interlocutori:
 - i clienti, i fornitori, i dipendenti (documenti: fatture, cedolini, ecc.)
- **COI:** operazioni del processo di trasformazione della produzione industriale (valorizza magazzini e costo prodotti)
- **COAN:** operazioni interne di aziende non industriali, rileva
 - i costi per *centro di costo* o per *centro di responsabilità*
 - i ricavi ed i costi per *centro di profitto*
- **COGE + (COI o COAN)** sistema "integrato"



Il flusso contabile integrato (COGE)

- conto acquisti (COGE): quanto abbiamo speso per acquistare materiali
- conto manodopera (COGE): quanto abbiamo speso per gli operai
- conto spese industriali (COGE): quanto abbiamo speso per ogni altro tipo di spesa
- conto vendite (COGE) quanto abbiamo ricavato a prezzo di vendita dai clienti per le vendite fatte

Il flusso contabile integrato (COI)

- conto magazzino materie prime (COI): valore dell'investimento in materiali pronti per essere impiegati nella produzione
- conto lavorazioni in corso (COI): costo industriale (materiali impiegati, lavoro fatto, spese industriali) delle lavorazioni in essere ad una certa data (come un magazzino)
- conto magazzino prodotti finiti (COI): valore in termini di costi dell'investimento in prodotti finiti pronti per essere venduti
- conto costo del venduto (COI): quanto sono costati i prodotti venduti (comparato con le vendite dà il margine industriale)

Meccanismi contabili della COI

- Rilevazione del costo industriale:
 - il materiale impiegato: materie prime, componenti, assemblati
 - la manodopera necessaria per le lavorazioni
 - le spese industriali sostenute nel processo di fabbricazione
- *Costo standard*
 - obiettivo fisso dell'anno (o del periodo)
 - variazioni di prezzo o di efficienza
- Costi variabili/costi fissi

Analisi di Bilancio

- Abbiamo visto sinteticamente come si costruisce un Bilancio
- Per capire cosa dice non basta leggerlo, bisogna analizzarlo
- Le analisi possono essere di tre tipi: strutturale, per flussi , per indici
- Concentriamoci sull'analisi basata sugli indici
- Tappe per un'analisi efficace:
 1. Raccolta dei prospetti di bilancio
 2. Riclassificazione del materiale
 3. Costruzione di un sistema di indici
 4. Calcolo ed interpretazione degli indici

Indici di redditività

- **ROE** Return On Equity
- **ROI** Return On Investments
- **ROS** Return On Sales
- **TURNOVER** Rigiro del Capitale

Return On Equity

- $$\text{ROE} = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Capitale Netto}}$$

- **Tasso di redditività del capitale**

- Misura la redditività aziendale, cioè la capacità dell'impresa di remunerare adeguatamente o meno i portatori di capitale

Return On Investments

- $ROI = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$
- **Indice di redditività operativa**
 - Segnala la capacità della gestione di produrre reddito

Return On Sales

- $$\text{ROS} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Vendite}}$$
 - **Indice di <efficacia economica> (*) dell'impresa**
 - Esprime il reddito medio operativo per unità di ricavo netto
- (*) termine con cui si preferisce indicare quella che alcuni autori chiamano <l'efficienza interna ed esterna> dell'impresa

Rigiro del capitale

- **Turnover** =
$$\frac{\text{Vendite}}{\text{Capitale Investito}}$$
- Esprime il **ricavo medio per unità di investimento operativo**
- Se i ricavi di vendita 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

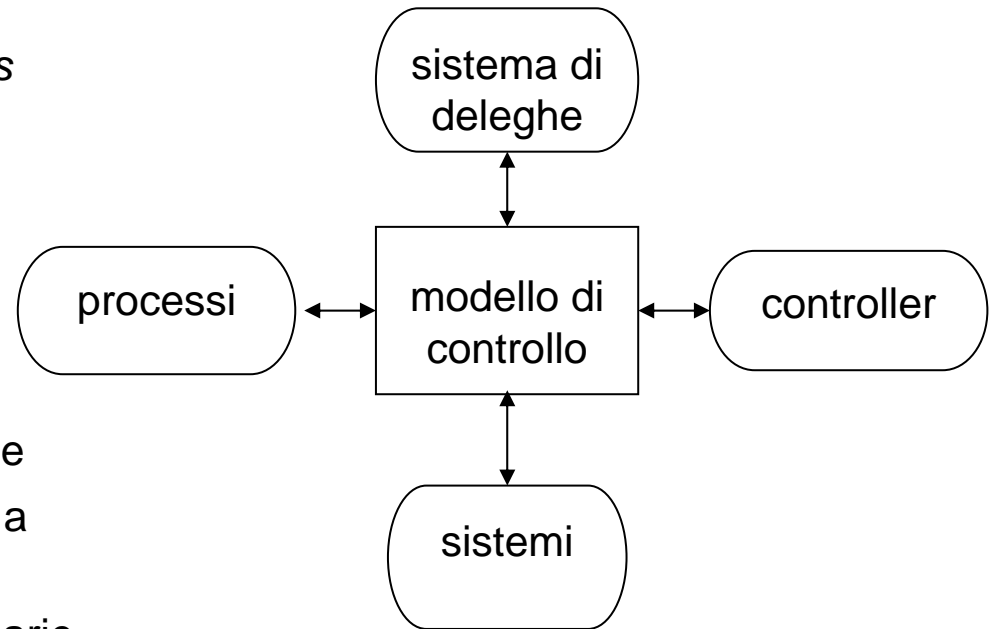
Prof. Federico Minelle

Il controllo di gestione

- **Tecnica di gestione**
 - Terza fase del ciclo manageriale: pianifico, opero, controllo, valuto
- **Filosofia di management decentrato**
 - Delego e controllo (se non controllo abdicò)
- **Sistema informativo**
 - Preleva le informazioni dal sistema informativo aziendale
- **Processo sistematico**
 - Pianificazione e verifica dei risultati a fronte degli obiettivi

Lo schema del controllo

- informazioni necessarie per gestire (pianificare e controllare)
- Quali: informazioni sui *Key Factors*
 - **fattori critici** da gestire
 - importanti per decidere
- Quando: tempo reale, altre cadenze
- A chi servono?
 - dipende dal sistema di deleghe
 - principio: dare le informazioni a chi le usa
 - tutte e solo quelle necessarie



Modello di controllo

<u>informazione</u>	<u>quando</u>	<u>a chi</u>	<u>da dove</u>
ore addebitate	ogni settimana	capo produzione	non cont.
	ogni mese	capo gestione risorse direttore	
sconti in offerta	ad hoc ogni mese	capo commerciale direttore	non cont.
persone per qualifica	ogni mese	capo gestione risorse	non cont.
		capo produzione	
conto economico	ogni mese	direttore	contabilità
stato patrimoniale crediti	ogni mese	direttore	contabilità
	ogni mese	direttore commerciale	

Il sistema organizzativo e di deleghe

- Il top management (alta Direzione)
- Il management di *line* (operativo)
- I diversi tipi di centro (costo, ricavo, risultato, investimento)

Il top management

- Definisce le strategie
- Definisce indirizzi, politiche, priorità
- Assegna obiettivi e risorse
- Approva, autorizza iniziative aziendali
- Governa l'azienda
- Risponde agli azionisti dei risultati complessivi

Il management di *line*

- Gestisce le risorse assegnate
- Identifica le azioni da eseguire per raggiungere gli obiettivi
- Gestisce l'area di propria competenza
- Risponde del conseguimento dei risultati

I diversi tipi di centro

Organigramma, deleghe e risorse → disegno del sistema di controllo

Centri di:

- **Costo** → delega: gestione dei costi
- **Ricavo** → delega: gestione vendite
- **Profitto** → delega: gestione ricavi e costi
- **Investimento** → delega: gestione 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

Il controller

- **Figura di staff**
- **Coscienza critica dell'azienda**
 - coordina i processi di programmazione e controllo
 - supporta il management nella valutazione ed interpretazione degli andamenti gestionali
 - gestisce gli analisti di business

I processi di pianificazione e controllo

- **Il budgeting** (coinvolge tutti i manager aziendali)
 - programmi e piani di azione per realizzare le opportunità identificate e conseguire gli obiettivi aziendali
- **La consuntivazione**
 - monitorare l'avanzamento delle azioni pianificate ed il grado di raggiungimento dei risultati
 - controllo "in continuo" con attitudine "*proattiva*"
 - anticipare gli interventi necessari: conoscere per agire
- **Il forecasting**
 - previsione dei risultati a fine anno
 - non cambiano gli obiettivi di budget (sempre un impegno)
 - prevedere l'effetto delle misure correttive (o nuove opportunità)

La funzione di internal audit

- Svolge verifiche e controlli all'interno dell'azienda
- La sua area di controllo dipende dalla sua collocazione nell'organigramma aziendale
- Riferisce al Responsabile del suo livello organizzativo
- Opera sulla base di programmi di lavoro concordati o su specifici mandati
- Può avere un reparto di specialisti in IS audit
- Costituisce l'interfaccia aziendale per i revisori esterni

I sistemi informativi

- I sistemi di reporting sono SW che
 - Pescano informazioni contabili e non dal SI aziendale
 - COGE - COI - Cicli aziendali
 - Gestiscono data base complessi
 - Budget – consuntivi – key factors
 - Permettono rappresentazioni grafiche

I sistemi informativi

Livello Utanza



Piramide di Anthony

Tipi sistemi

- Pianificazione strategica
- Reporting direzionale
- Pianificazione operativa
- Reporting di controllo
- Sistemi transazionali

Caratteristiche

Dati aggregati, orizzonte: 3/5 anni
Reporting di sintesi
Modelli finanziari e di simulazione

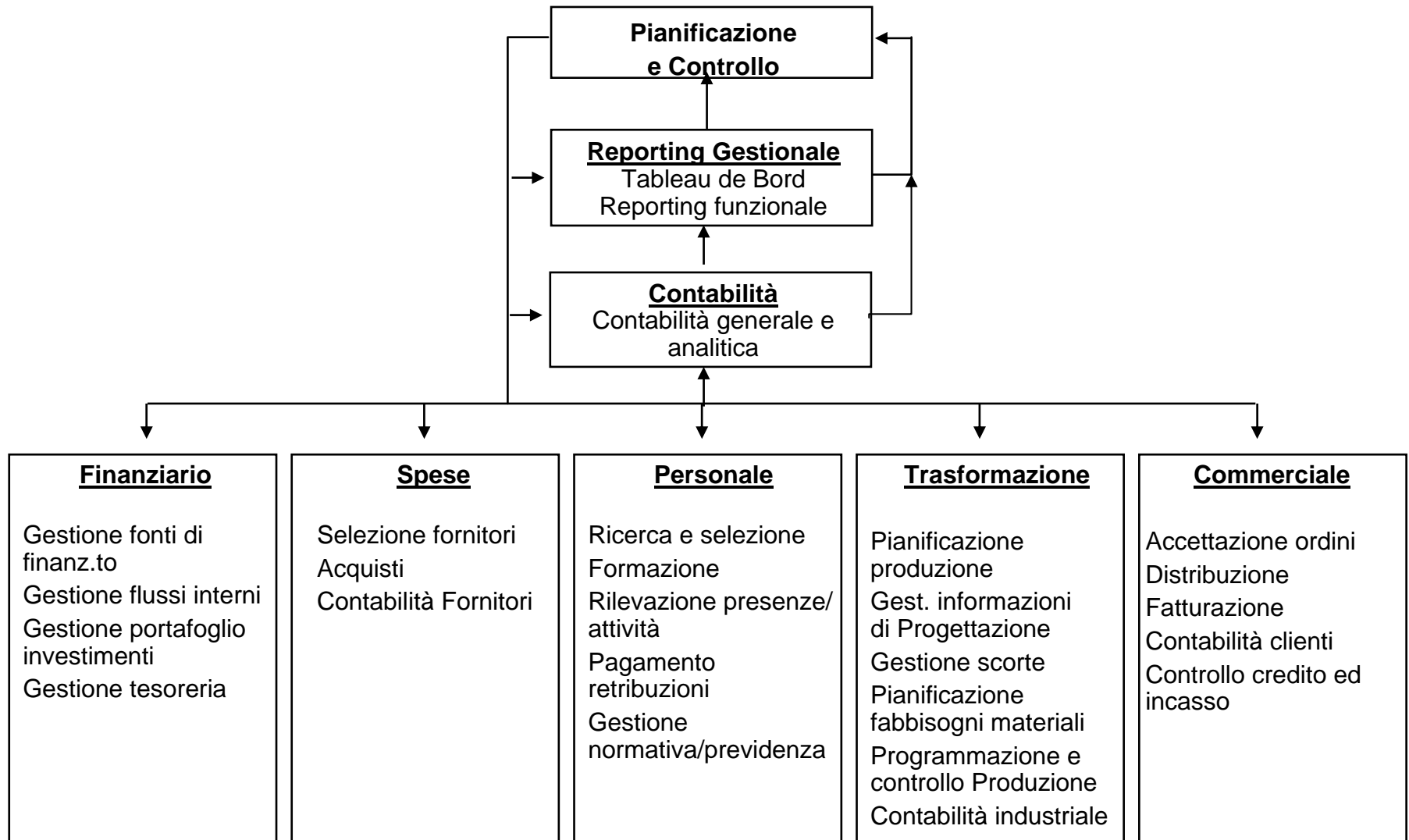
Elaborazioni a richiesta

Dati dettagliati, orizzonte: mesi/anno
Reporting analitico, segnalazione deviazioni
Modelli di pianificazione operativa

Modelli di ri-previsione economica
Elaborazioni settimanali, mensili

Dati elementari, orizzonte: presente
Alti volumi e alta frequenza
Validazioni e controlli di merito
Aggiornamento in tempo reale
Elaborazioni giornaliere, settimanali

La struttura dei processi aziendali (e dei S.I.)



Pianificazione e controllo

- **Ambito:** Stabilire gli obiettivi di impresa di medio/lungo termine e formulare piani per la loro attuazione
- **Attività:** 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 e attuare politiche e linee di autorità tramite organigrammi, norme aziendali e procedure organizzative
 - Valutare le prestazioni dell'impresa
- **Interfacce:**

aziendali	Emette	Le linee guida secondo cui le altre funzioni devono essere svolte
	Riceve	Le informazioni quantitative/qualitative sull'andamento della gestione

Informazioni scambiate tra i processi aziendali

B) OUTPUT

Dati di piano/obiettivo

- Budget economica
- Budget finanziario
- Budget patrimoniale
- Livelli di scorta obiettivo
- Fabbisogni di capitale
- Ecc.

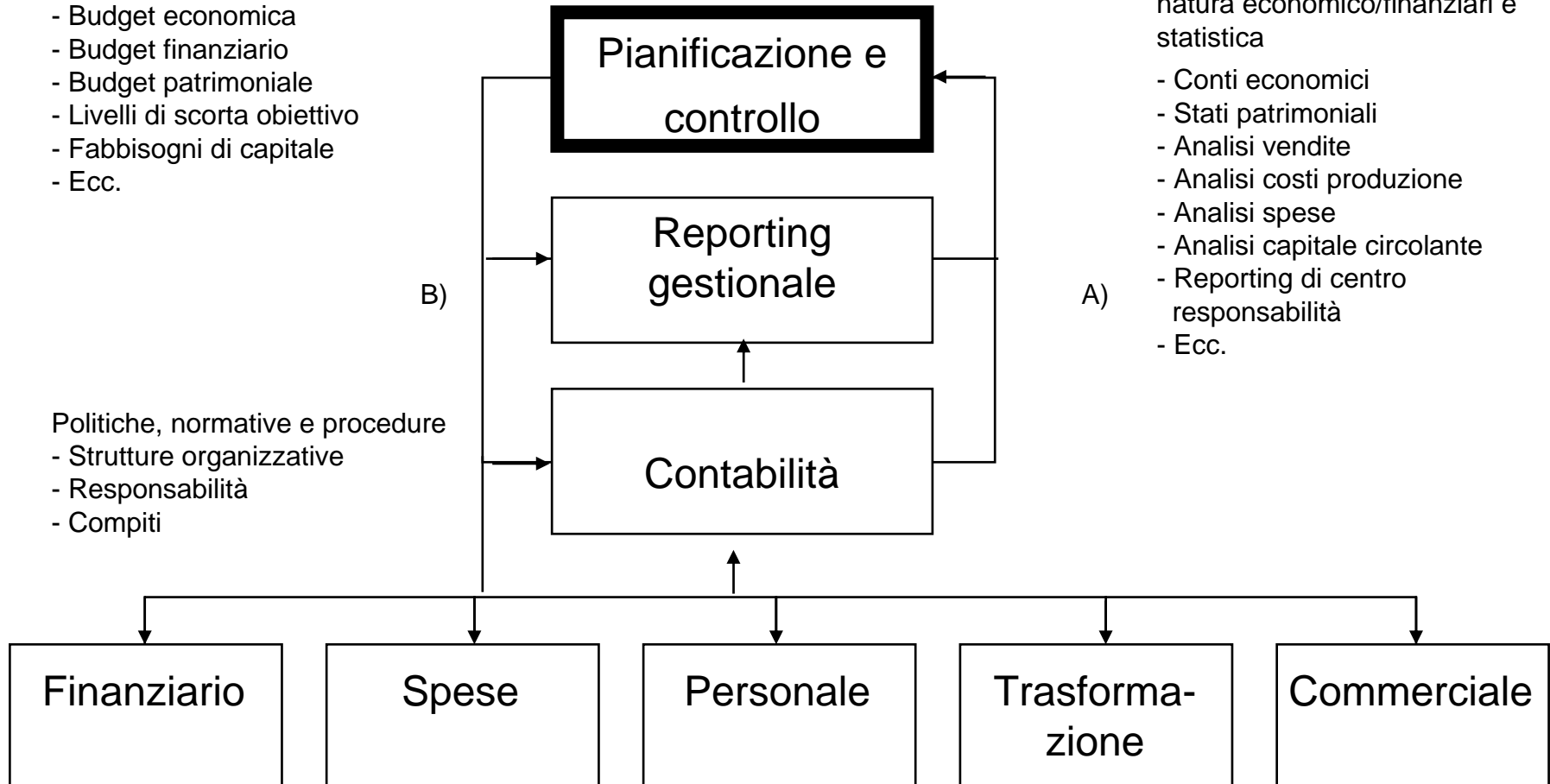
Politiche, normative e procedure

- Strutture organizzative
- Responsabilità
- Compiti

A) INPUT

Dati consuntivi aziendali di natura economico/finanziari e statistica

- Conti economici
- Stati patrimoniali
- Analisi vendite
- Analisi costi produzione
- Analisi spese
- Analisi capitale circolante
- Reporting di centro responsabilità
- Ecc.



Processo finanziario

- **Ambito:** Acquisizione e gestione delle risorse finanziarie aziendali (capitali)
- **Funzioni:** Il processo finanziario inizia con la analisi dei fabbisogni finanziari, include la allocazione dei fondi alle operazioni aziendali e termina con la restituzione dei fondi agli investitori e/o creditori.

Le funzioni base del processo sono:
 - Gestione fondi di finanziamento
 - Gestione flussi interni
 - Gestione del portafoglio investimenti
 - Gestione tesoreria
- **Attività:**
 - Pianificare e controllare la raccolta fondi ed il pagamento ai creditori
 - Prevedere e controllare i flussi di cassa e la posizione finanziari
 - Gestione dell'investimento del surplus di cassa nel mercato mobiliare
 - Ottenimento di finanziamenti dal sistema bancario (prestiti) e dal mercato finanziario (emissioni di azioni/obbligazioni)
 - Mantenimento delle relazioni con gli istituti di credito, gli azionisti e investitori potenziali

Informazioni scambiate tra i processi aziendali

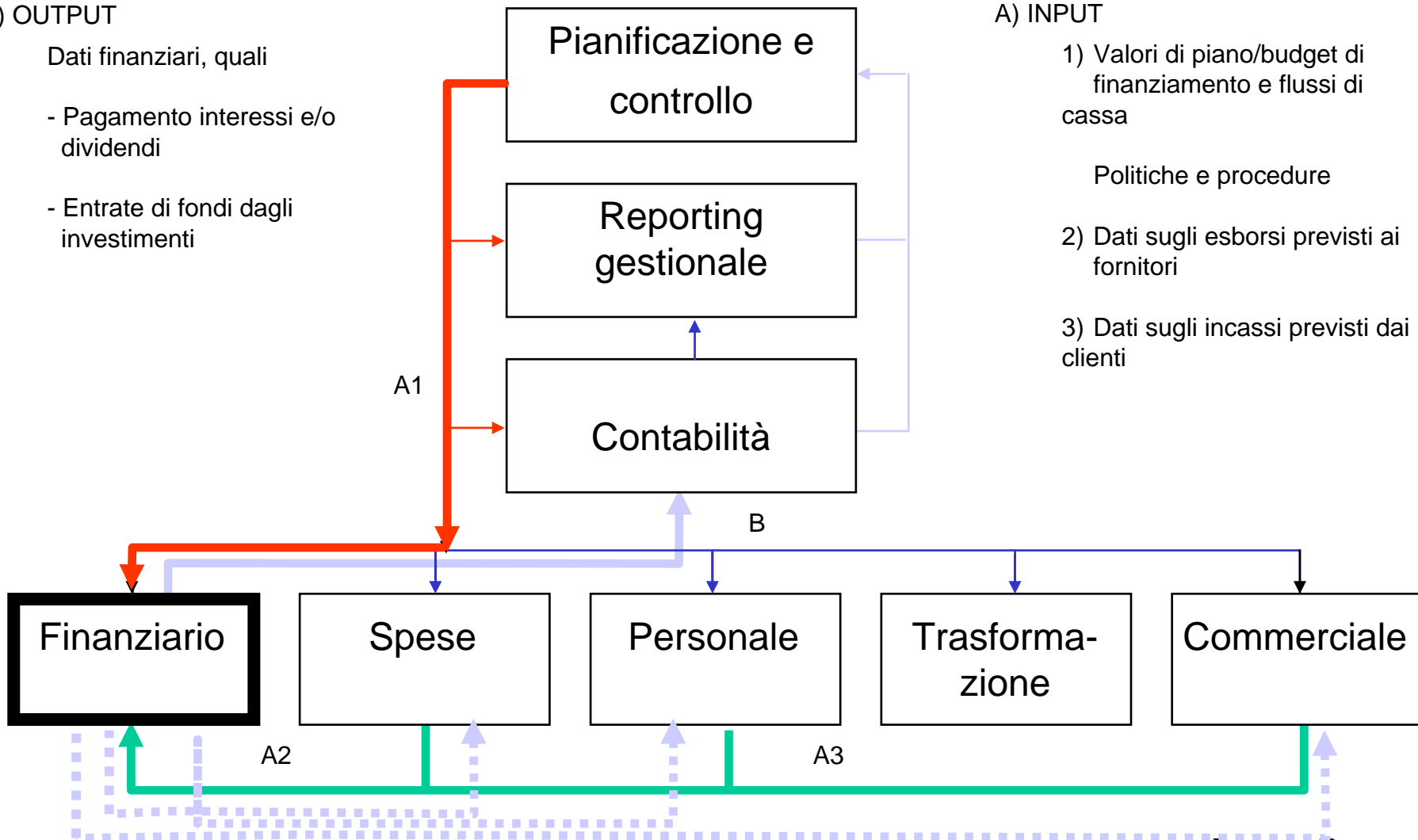
B) OUTPUT

Dati finanziari, quali

- Pagamento interessi e/o dividendi
- Entrate di fondi dagli investimenti

A) INPUT

- 1) Valori di piano/budget di finanziamento e flussi di cassa
Politiche e procedure
- 2) Dati sugli esborsi previsti ai fornitori
- 3) Dati sugli incassi previsti dai clienti



Processo delle spese

- **Ambito:** Acquisizione e pagamento delle risorse necessarie all'azienda per produrre i prodotti che vende

Le risorse includono:

- Terreni, impianti e macchinari
- Materiali per l'uso diretto nel processo produttivo
- Materiali vari di produzione e non
- Utente (elettricità, acqua, telefono)
- Prestazioni di servizio (lavorazioni, consulenze tecniche, legali, audit)
- Affitti, leasing

- **Attività:**
 - Analizzare il mercato di forniture
 - 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

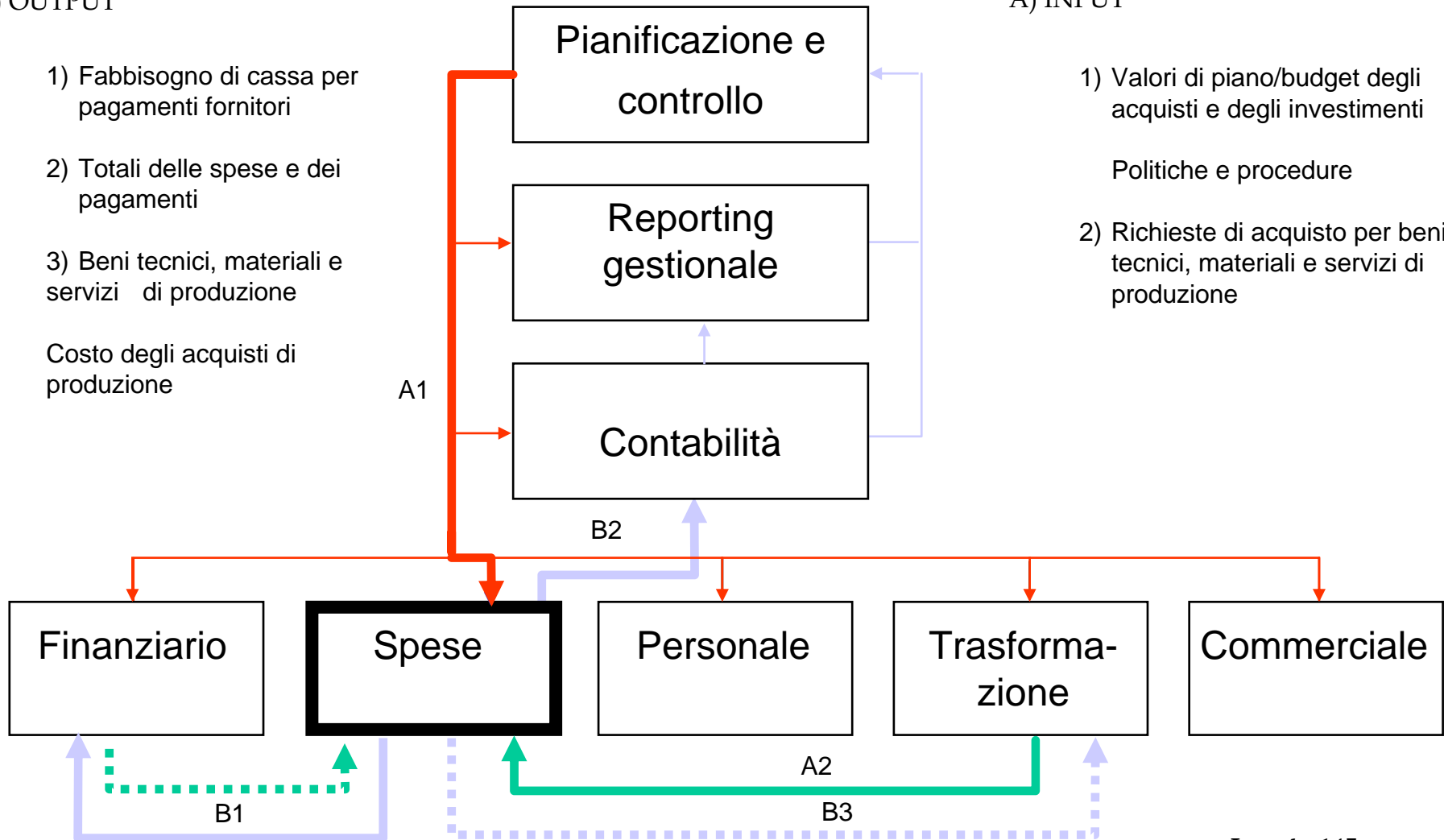
Informazioni scambiate tra i processi aziendali

B) OUTPUT

- 1) Fabbisogno di cassa per pagamenti fornitori
 - 2) Totali delle spese e dei pagamenti
 - 3) Beni tecnici, materiali e servizi di produzione
- Costo degli acquisti di produzione

A) INPUT

- 1) Valori di piano/budget degli acquisti e degli investimenti
- Politiche e procedure
- 2) Richieste di acquisto per beni tecnici, materiali e servizi di produzione



Processo del personale

- **Ambito:** Acquisizione, gestione e retribuzione delle risorse umane necessarie all'azienda in tutte le attività dei processi

Le risorse includono:

- Manodopera diretta
- Manodopera indiretta
- Impiegati tecnici, commerciali amministrativi
- Quadri
- Dirigenti

- **Funzioni:**
 - Ricerca e selezione
 - Formazione
 - Rilevazione presente e attività
 - Pagamento retribuzioni
 - Gestione normativa e previdenziale

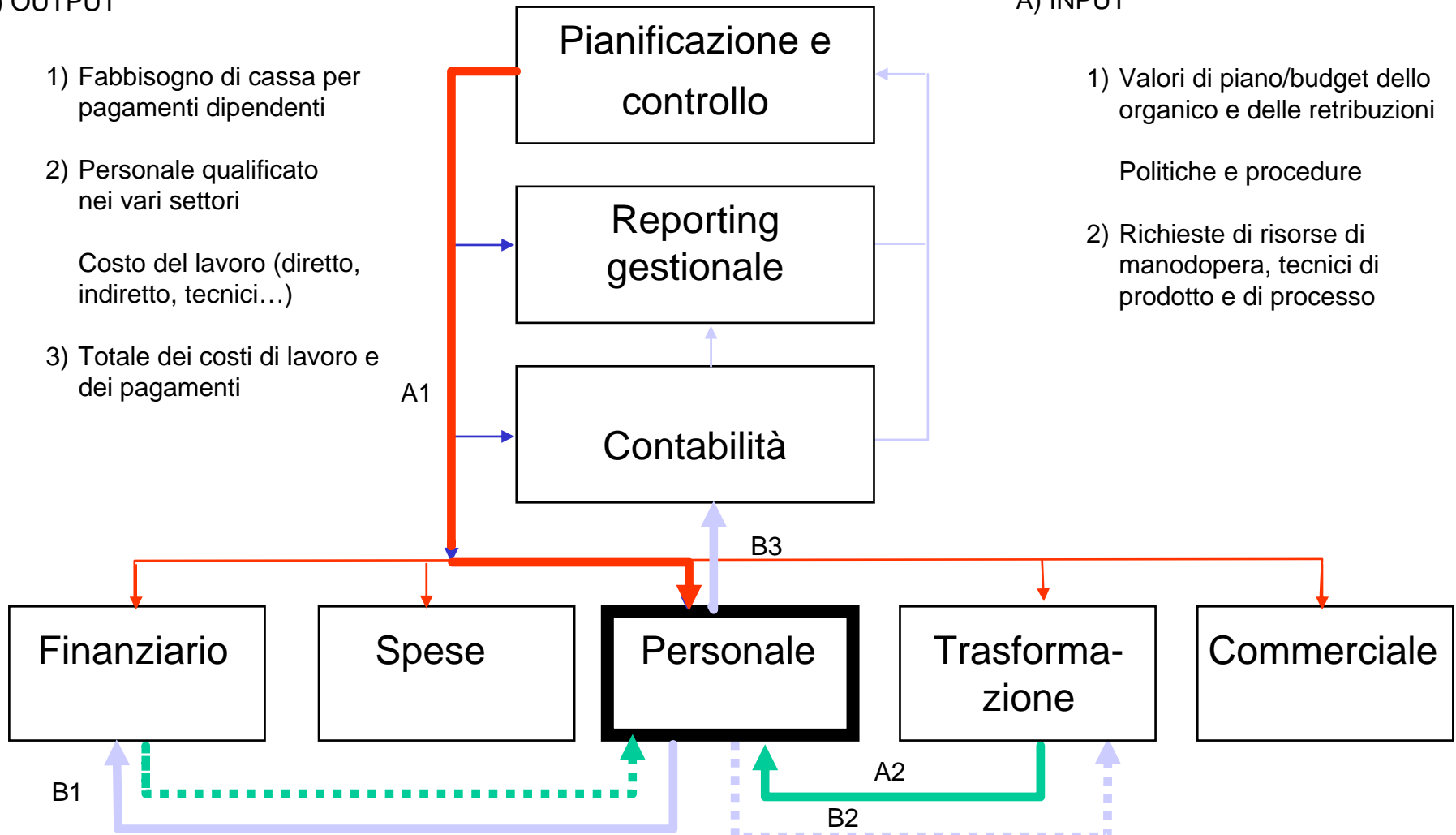
Informazioni scambiate tra i processi aziendali

B) OUTPUT

- 1) Fabbisogno di cassa per pagamenti dipendenti
- 2) Personale qualificato nei vari settori
Costo del lavoro (diretto, indiretto, tecnici...)
- 3) Totale dei costi di lavoro e dei pagamenti

A) INPUT

- 1) Valori di piano/budget dello organico e delle retribuzioni
Politiche e procedure
- 2) Richieste di risorse di manodopera, tecnici di prodotto e di processo



Processo di trasformazione

- **Ambito:** Trasformare i materiali e le altre rifornite dal processo delle spese in prodotti commerciabili
Il processo include il mantenimento temporaneo di materiali e risorse in magazzini prima/durante il processo produttivo
- **Funzioni:**
 - Pianificazione della produzione
 - Gestione delle informazioni di progettazione
 - Gestione delle scorte
 - Pianificazione dei fabbisogni di materiali
 - Programmazione e controllo della produzione
 - Contabilità industriale
- **Attività:**
 - 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

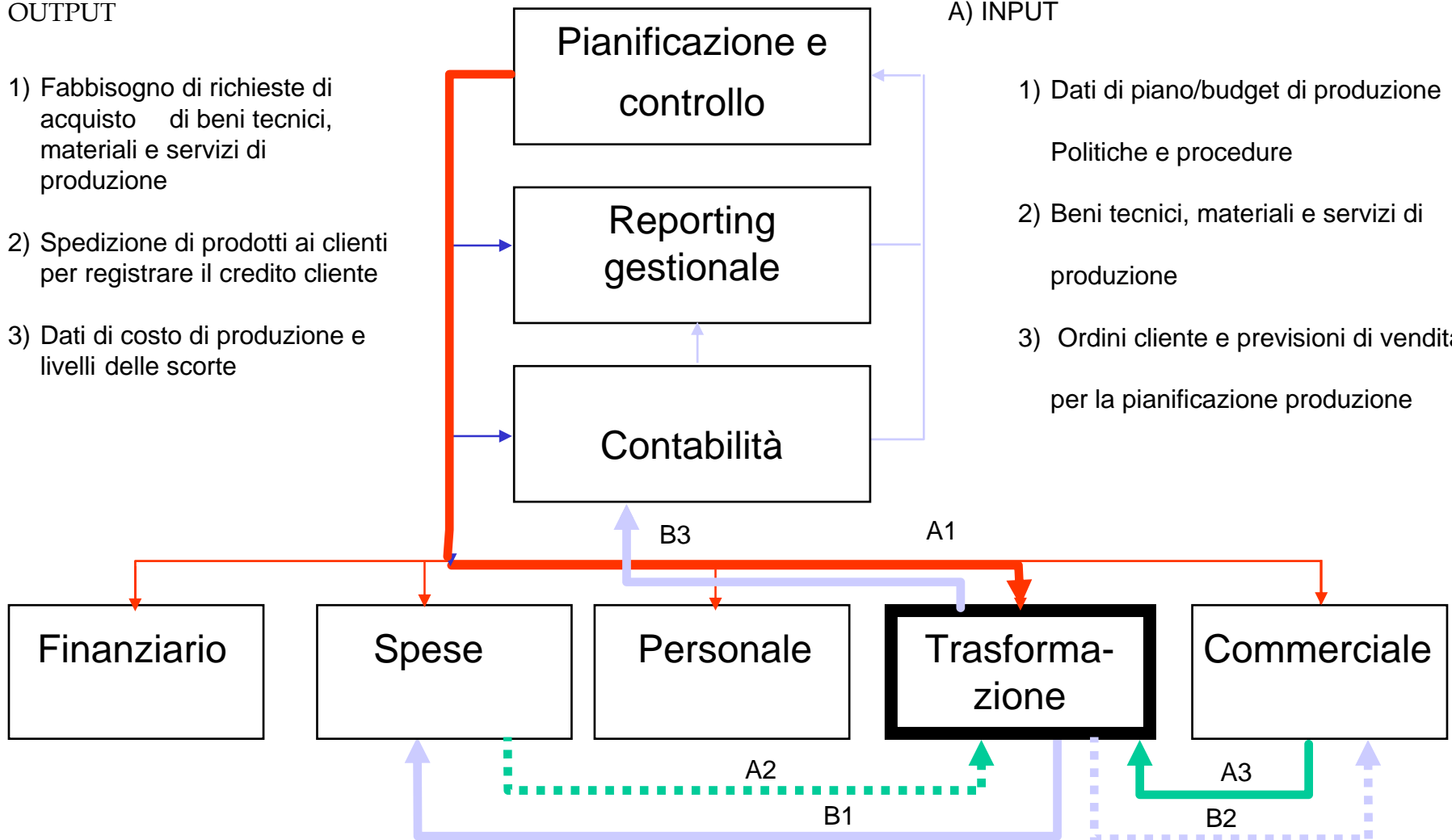
Informazioni scambiate tra i processi aziendali

B) OUTPUT

- 1) Fabbisogno di richieste di acquisto di beni tecnici, materiali e servizi di produzione
- 2) Spedizione di prodotti ai clienti per registrare il credito cliente
- 3) Dati di costo di produzione e livelli delle scorte

A) INPUT

- 1) Dati di piano/budget di produzione
Politiche e procedure
- 2) Beni tecnici, materiali e servizi di produzione
- 3) Ordini cliente e previsioni di vendita per la pianificazione produzione



Processo commerciale

- **Ambito:** 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 vendita
- **Funzioni:**
 - Accettazione ordini
 - Distribuzione fisica
 - Fatturazione
 - Contabilità clienti
 - Controllo credito e incasso
- **Attività:**
 - 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

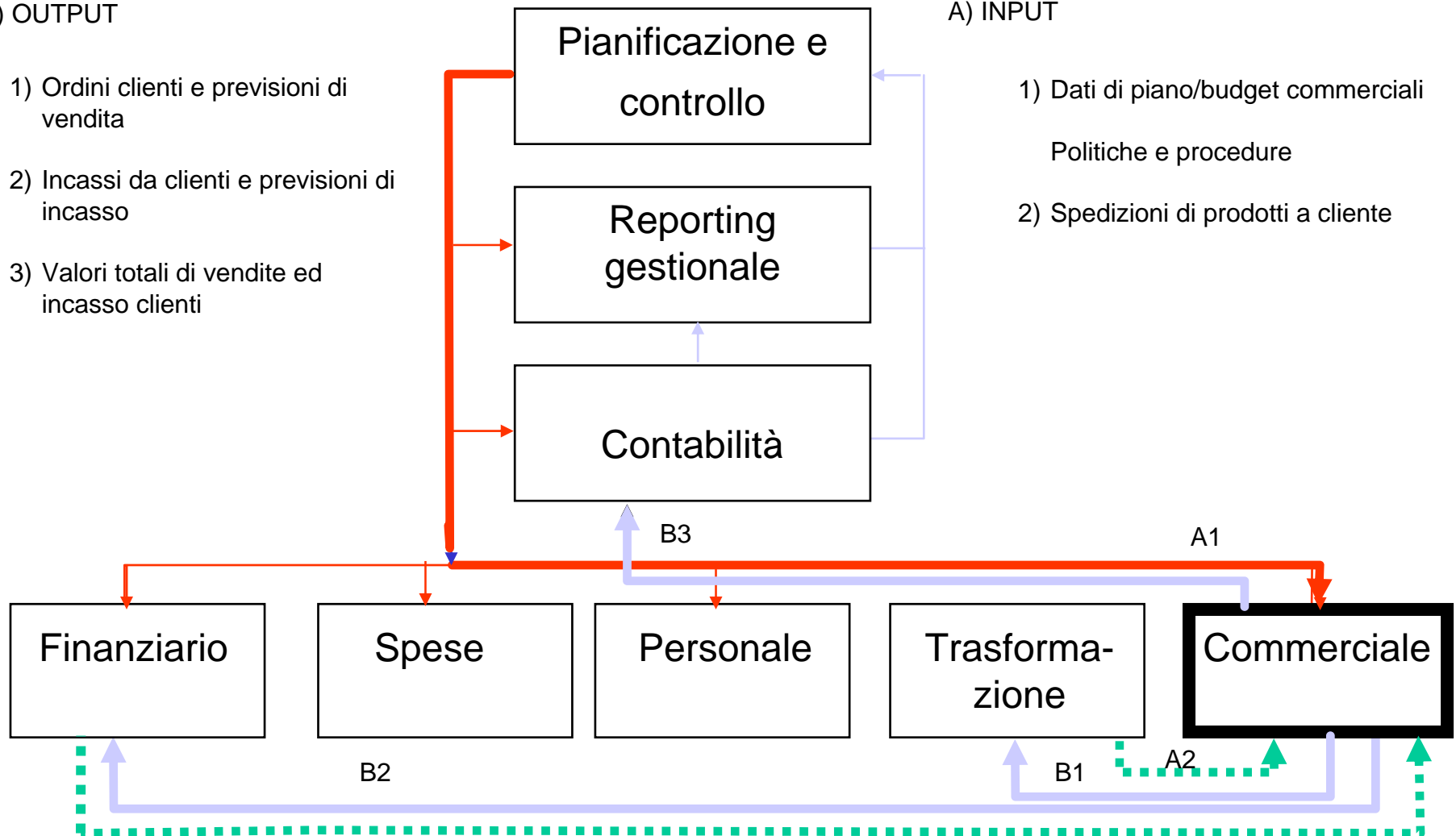
Informazioni scambiate tra i processi aziendali

B) OUTPUT

- 1) Ordini clienti e previsioni di vendita
- 2) Incassi da clienti e previsioni di incasso
- 3) Valori totali di vendite ed incasso clienti

A) INPUT

- 1) Dati di piano/budget commerciali
Politiche e procedure
- 2) Spedizioni di prodotti a cliente



Processo di contabilità

- **Ambito:** Elaborazione delle informazioni economiche e finanziarie richieste dagli adempimenti civilistico/fiscali e di bilancio (contabilità generale) e per le esigenze interne di gestione (contabilità analitica)

Le informazioni includono:
 - Rapporti per centri di responsabilità
 - Analisi di redditività di prodotto/mercato
 - Conti economici e stati patrimoniali di bilancio
 - Conti economici e stati patrimoniali gestione periodici
 - Analisi del capitale investito
 - Analisi dei costi di funzione
 - Conti economici e stati patrimoniali di gruppo
- **Funzioni:**
 - Gestione del piano dei conti aziendali
 - Definizione delle modalità di reporting
 - Raccolta dei dati di alimentazione dagli altri cicli
 - Memorizzazione dei valori nella base dati contabile (General Ledger)
 - Elaborazione e distribuzione dei report agli utenti

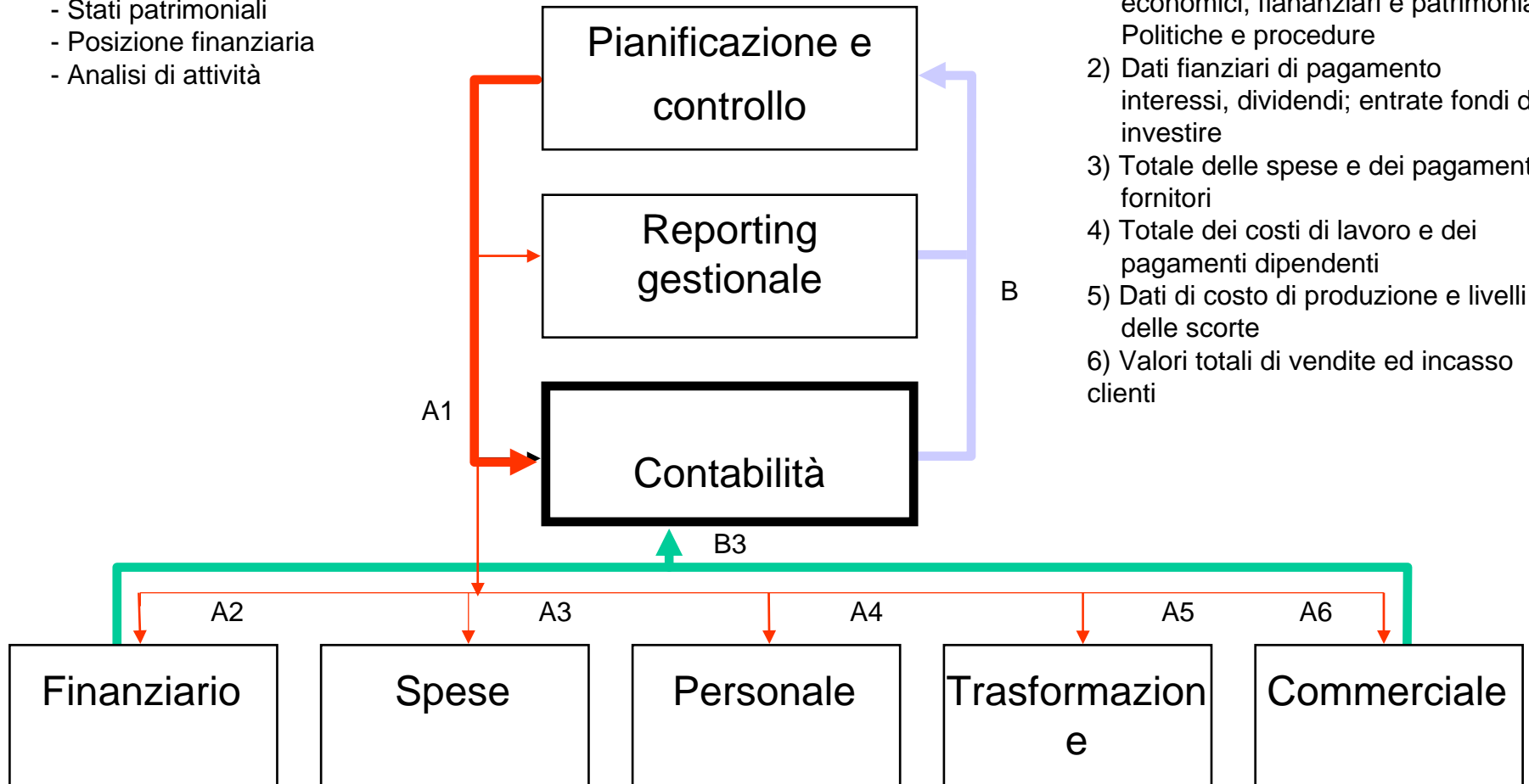
Informazioni scambiate tra i processi aziendali

B) OUTPUT

- Conti economici
- Stati patrimoniali
- Posizione finanziaria
- Analisi di attività

A) INPUT

- 1) Dati di piano/budget economici, finanziari e patrimoniali
Politiche e procedure
- 2) Dati finanziari di pagamento interessi, dividendi; entrate fondi da investire
- 3) Totale delle spese e dei pagamenti fornitori
- 4) Totale dei costi di lavoro e dei pagamenti dipendenti
- 5) Dati di costo di produzione e livelli delle scorte
- 6) Valori totali di vendite ed incasso clienti



Processo di reporting gestionale (1)

- **Ambito:** Elaborazione di informazione economiche e statistiche per le esigenze interne di gestione ai vari livelli del management

Le informazioni includono:

- Tableau de Bord: Quadro di sintesi per l'alta direzione (comitato direttivo)
- Reporting di direzione funzionale
 - Finanziario
 - Posizione finanziaria
 - Analisi fonti/impieghi
 - Approvvigionamenti
 - Prestazioni fornitori
 - Indici di costo per classi materiali
 - Personale
 - Analisi mobilità organici per ente
 - Analisi formazione

Processo di reporting gestionale (2)

- Produzione
 - Indici di qualità
 - Analisi produttività
 - Analisi scorte e logistica
- Commerciale
 - Analisi del mercato (clienti, quote, concorrenza)
 - Analisi livello di servizio clienti
 - Analisi iniziative promozionali
- **Funzioni:**
 - Raccolta dati di alimentazione
 - Memorizzazione dei valori nel data base di reporting
 - Reporting ed integrazione dati direttamente a cura utente

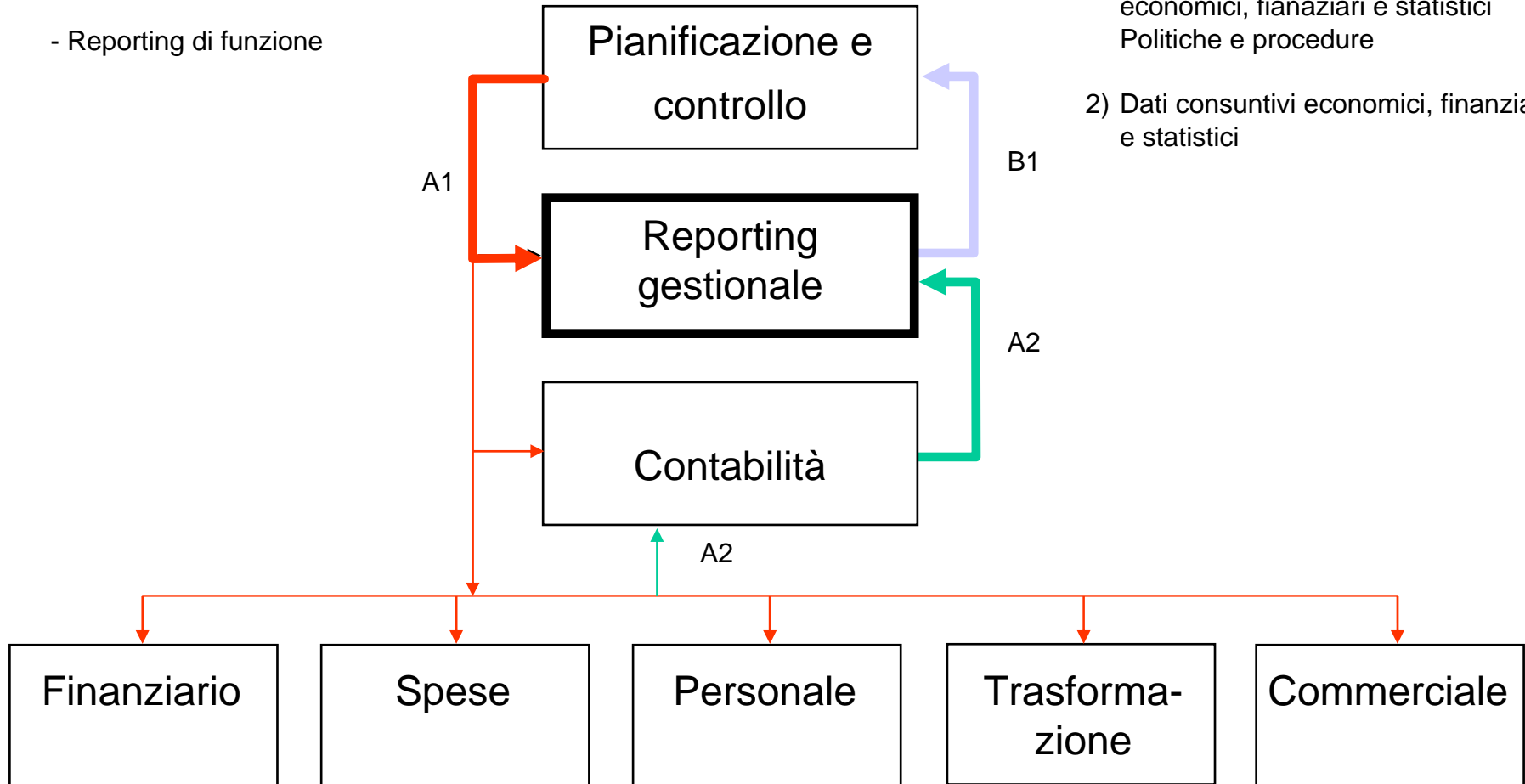
Informazioni scambiate tra i processi aziendali

B) OUTPUT

- Tableau de Bord
- Reporting di funzione

A) INPUT

- 1) Dati di piano/budget economici, finanziari e statistici
Politiche e procedure
- 2) Dati consuntivi economici, finanziari e statistici



4.7. La certificazione del bilancio

Prof. Federico Minelle

La revisione della contabilità

- La revisione della contabilità nasce dall'esigenza dei soci o azionisti di far verificare da un'entità indipendente se, quanto riportato nel bilancio, corrisponde alla realtà dei fatti
- Si è così sviluppata una categoria di professionisti che si dedicano al controllo e alla certificazione dei conti
- Attualmente, le principali società di revisione, note anche con il nome di “big four” (“big eight” negli anni '70) sono
 - Deloitte & Touche
 - Ernst & Young
 - KPMG
 - PriceWaterhouseCoopers

Cosa verificano i revisori contabili

- Verificano le asserzioni della società relative ad ogni conto di bilancio
 - **esistenza o accadimento** (attività e ricavi esistono/sono accadute)
 - **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)

Altre attività dei revisori contabili

Come verificano?

Svolgendo, tra le altre, le seguenti attività:

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

Risultato della revisione contabile

Relazione di Certificazione (in assenza di problematiche)

- redatta in forma di lettera agli azionisti firmata dal revisore responsabile e articolata in tre paragrafi
 - **primo paragrafo** identifica il bilancio assoggettato a revisione
 - **secondo paragrafo** identifica i principi di revisione di riferimento e collega il lavoro svolto al giudizio professionale
 - **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
 - situazione patrimoniale e finanziaria
 - risultato economico della società

La certificazione economica

- In Italia: il Bilancio delle società quotate in Borsa deve essere certificato da società di revisione, competenti ed indipendenti
- Certificazione del bilancio: requisito indispensabile per entrare nel mercato internazionale
- Casi di connivenza tra società da certificare e società di certificazione
 - Enron, Wordlcom, ecc.
- Auspicabile
 - designazione delle società di certificazione da parte di una *Authority super partes* e non dalle società oggetto di revisione

La certificazione etica

- Contesto sociale ed economico
 - stakeholders
- D.Lgs. 231/2001 sulla disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche
- Globalizzazione e sviluppo - non anarchia di valori

Strumento principale

- Standard etico **SA 8000** (Social Accountability 8000), emesso (10-1997) su direttiva del Council on Economic Priorities Accreditation Agency
 - rispetto dei diritti umani
 - rispetto dei diritti dei lavoratori
 - tutela contro lo sfruttamento dei minori
 - garanzie di sicurezza e salubrità del posto di lavoro

Il bilancio etico certificato

- Il bilancio etico certificato
 - comunica affidabilità, capacità di investire e creare lavoro
 - dimostra attenzione e sensibilità al contesto socio-economico
- È un **passo importante** per combattere:
 - sfruttamento minorile
 - lavoro nero,
 - violazione dei diritti umani
- Attualmente è su **base volontaria**